

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Thảo Soạn: Bùi Hoàng Lợi

Tủ Sách Của Nhà Quản Trị Kinh Doanh

Phần một: Tổng quát

Chương một: Đại cương về Quản Trị Nhân Sự

I. Điểm xuất phát

- Cấp **Quản Trị Nhân Sự** chưa trang bị đủ kiến thức về những nhóm hưởng lợi ích (cổ đông, khách hàng, nhân viên, chính quyền, đoàn thể)
- Thiếu phối hợp giữa các chức năng trong **Quản Trị Nhân Sự**
- Thiếu phối hợp giữa cấp quản trị và nhân viên để ứng dụng **Quản Trị Nhân Sự**
- Thành quả chưa đánh giá khách quan

Bốn bật quản trị nhân sự

1#. Giới hạn trong điều hành quản lý

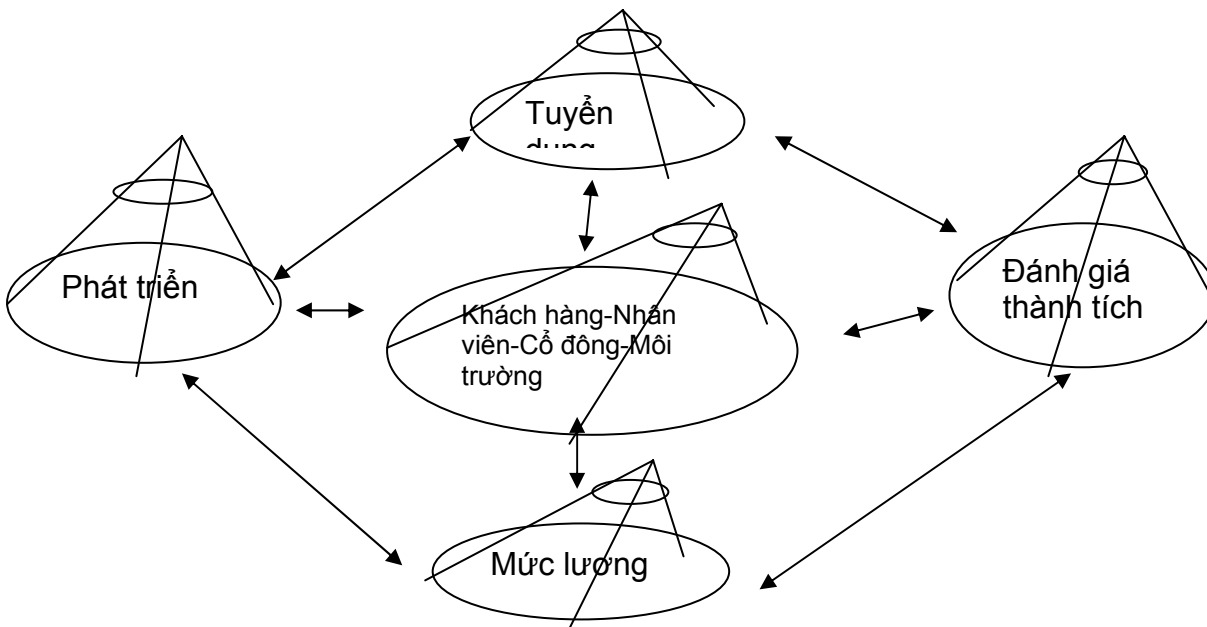
2#. Trưởng bộ phận áp dụng phương thức **Quản Trị Nhân Sự** theo chỉ đạo của lãnh đạo, không tạo được ảnh hưởng hậu thuẫn

3#. Quản trị trực tuyến kiêm luôn điều hành nhân sự, trưởng bộ phận chỉ bổ sung thiếu sót

4#. Trưởng bộ phận là đối tác chiến lược, thành viên của ban lãnh đạo. Trưởng bộ phận đại diện cho toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp trực tiếp làm việc với ban lãnh đạo nhằm thiết kế, kiểm nghiệm và ứng dụng những mô hình quản trị nhân sự vào chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Có mô thức Quản Trị Nhân Sự thì thiếu khảo nghiệm chi tiết có khảo nghiệm chi tiết thì thiếu mô thức -,nghiên cứu thì thiếu: tổng thể, hội nhập, so sánh đa văn hoá

Mô hình tuần hoàn quan điểm tổng thể định hướng viễn cảnh QTNS



II. Định nghĩa

QTNS là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

- Tài nguyên nhân sự là tất cả mọi có nhân tham gia bất cứ hoạt động nào
- Tổ chức có thể lớn nhỏ đơn giản hay phức tạp, là chính trị hay tranh cử
- Quản trị nhân sự hiện diện khắp mọi phòng ban

III. Mục tiêu QTNS

Quản trị nhân sự nhằm phụ vụ

Quản Trị Nhân Sự

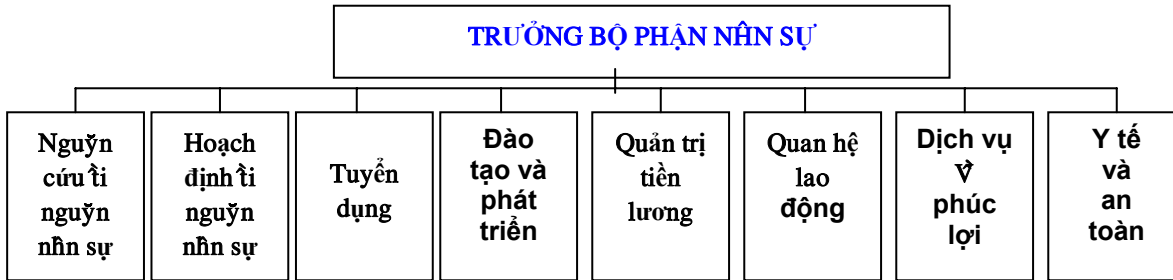
- **Khách hàng:** QTNS định hướng thị trường
- **Cổ đông:** QTNS định hướng lợi nhuận
- **Nhân viên:** QTNS định hướng nhân bản
- **Môi trường:** QTNS định hướng sinh thái

Định hướng theo tầm nhìn chiến lược, tài nguyên nhân viên và chức năng nhân sự

Để phục vụ nhân viên thì nhà quản trị giúp nhân viên đạt mục tiêu cá nhân của họ, được đo lường bằng sự thoải mái công việc (mức độ cảm thấy tích cực hay tiêu cực với công việc). Thể hiện bởi sự gắn bó tích cực. Cung cấp cho họ môi trường làm việc tốt, và chính bản thân công việc.

Nhà quản trị phải chú ý khái niệm chất lượng cuộc đời làm việc, chất lượng cuộc sống toàn diện, chứ không phải chỉ nơi họ làm việc

IV. Chức năng phòng nhân sự



Giám đốc nhân sự đảm nhận chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát của bộ phận riêng mình theo tuyển nhằm phục vụ các bộ phận khác hoàn thành mục tiêu nhân sự.

Nhiệm vụ và trách nhiệm của giám đốc nhân sự

Chú ý rằng các công ty có chính sách và chiến lược khác nhau

- **Bản chất công việc**
- **Trình độ và tay nghề** có trình độ học vấn, đào tạo và có kinh nghiệm. Cử nhân kinh tế là tối thiểu, cử nhân tâm lý học. Tuy nhiên cần có MBA theo xu hướng thông tin máy tính. Khả năng truyền thông, phân tích giỏi, kiên nhẫn đối phó xung đột, mâu thuẫn, khả năng điều hành khi có sức ép. Công bằng, thuyết phục và kiến thức về computer.

V. Vai trò

Chính sách: đề ra, bảo đảm thực thi chính sách trong toàn tổ chức, có khả năng giải quyết khó khăn **Cố vấn:** cho cấp quản trị khác.

Dịch vụ: cung cấp dịch vụ như tuyển dụng, đào tạo, phúc lợi cho bộ phận khác

Kiểm tra: giám sát các bộ phận khác thực hiện các chính sách, chương trình về nhân sự.

VI. Cơ cấu tổ chức (công ty lớn)

Phó tổng giám đốc tài nguyên nhân sự (**cấp cao**)

Giám đốc tuyển dụng – giám đốc lương bổng – giám đốc đào tạo phát triển – giám đốc an toàn lao động – giám đốc quan hệ lao động nhân sự (**trung cấp**)

Các chuyên viên (**nhân viên tài nguyên nhân sự**)

VII. Xu hướng – ảnh hưởng

1. Xu hướng và thách thức

- Thông tin, giáo dục làm cho trình độ cao, làm cho chuyên môn cao, kiến thức, kỹ năng thay đổi dẫn đến giá trị, thái độ thay đổi. Ảnh hưởng đến quyền hạn, thoả mãn, hài lòng của nhân viên.
- Giá trị sống thay đổi xem việc làm là phần tổng thể trong phong cách sống, phương tiện để hoàn thành mục tiêu, mục đích sống cá nhân
- Các nước phát triển máy móc làm việc thay nên năng suất thấp, chán việc
- Nạn Stress đã gia tăng làm ảnh hưởng chất lượng sống làm việc
- Khuynh hướng chuyên động, tái bố trí trong công việc đang thịnh hành nhằm chống nhàm chán gọi là đa dạng hoá công việc
- Trách nhiệm xã hội được đề cao

2. Đòi hỏi của nhân viên

Điều kiện và việc làm

- Làm việc an toàn – Không buồn chán – Tuyển dụng ổn định
- Làm việc mà nhân viên sử dụng được khả năng thụ đắc của mình
- Khung cảnh làm việc thích hợp – Vật chất hợp lý

Quyền lợi – Lương bổng

- Tôn trọng phẩm giá con người – Được cảm thấy mình quan trọng
- Thoả mãn điều khiển của cấp trên và làm việc với người khác
- Được cấp trên lắng nghe – Tham dự và ảnh hưởng trực tiếp quyết định
- Được biết cấp trên mong đợi điều gì qua công tác của mình
- Thành tích phải đánh giá khách quan - Không thiên vị
- Lương công bằng – Phúc lợi hợp lý – Trả theo sự đóng góp

Cơ hội thăng tiến

- Cơ hội kỹ năng mới – Thăng thưởng bình đẳng
- Đào tạo phát triển – Cấp trên nhận biết thành tích quá khứ
- Cải thiện mức sống - Công việc có tương lai

VIII. Đạo đức trong quản trị nhân sự

Kiến thức – Công bằng

Chương hai: **Môi trường quản trị tài nguyên nhân sự**

I Tổng quát môi trường

Theo quan điểm vận năng (quản trị là tất cả) nhà quản trị chịu trách nhiệm trực tiếp về sự thành công của tổ chức. Thành công của huấn luyện viên được chia sẻ qua vinh quang chiến thắng. Khi có mâu thuẫn bất kỳ nào thì huấn luyện viên là đích cho mũi tên công kích, như vậy địa vị họ phụ thuộc vào sự chiến thắng.

HLV là người thiết thòi khi thành công người ta đánh giá không hết ảnh hưởng, khi thất bại họ là người duy nhất gánh chịu. Rõ ràng họ là nhà quản trị không phải là thánh và họ bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố môi trường.

Theo quan điểm biểu tượng thì nhà quản trị ảnh hưởng hạn chế đến kết quả của tổ chức bởi vì có nhiều yếu tố môi trường

Môi trường là: Không khí văn hoá của tổ chức - Môi trường tổng quát kinh tế, chính trị, xã hội, khoa học kỹ thuật – **Môi trường đặc thù** (bên công ty vì mô và tác vụ: khách hàng, đối thủ, cung ứng, lao động, chính quyền)

Tạo bầu không khí văn hoá của tổ chức: Đưa ra các chuẩn mực hiện thời – Nêu lên các hướng đi mới –Thiết lập các chuẩn mực mới – Xác định dị biệt giữa các loại chuẩn mực (khoản cách văn hoá) – Lập đầy khoản cách.

A. Những yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự

Thay đổi nhận thức về giá trị

- Nhân viên tạo ý nghĩa cho cuộc sống – Thoả mãn nhu cầu cá nhân gia tăng
- Đòi hỏi về tự do cá nhân gia tăng

Thay đổi trong môi trường kinh tế

- Toàn cầu hoá về kinh tế – Cạnh tranh trên toàn cầu quyết liệt
- Nhân loại có ý thức cao về thời gian

Thay đổi trong môi trường lao động

- Tỷ lệ nhân viên nữ gia tăng – Trình độ học vấn gia tăng
- Tay nghề gia tăng – Về hưu trễ

Thay đổi trong môi trường công nghệ

- Công nghệ phát triển mạnh – Giá công nghệ hạ – Chu kỳ sản phẩm ngắn

Tư duy, chất lượng, sáng tạo quản trị được đòi hỏi hành động cao.

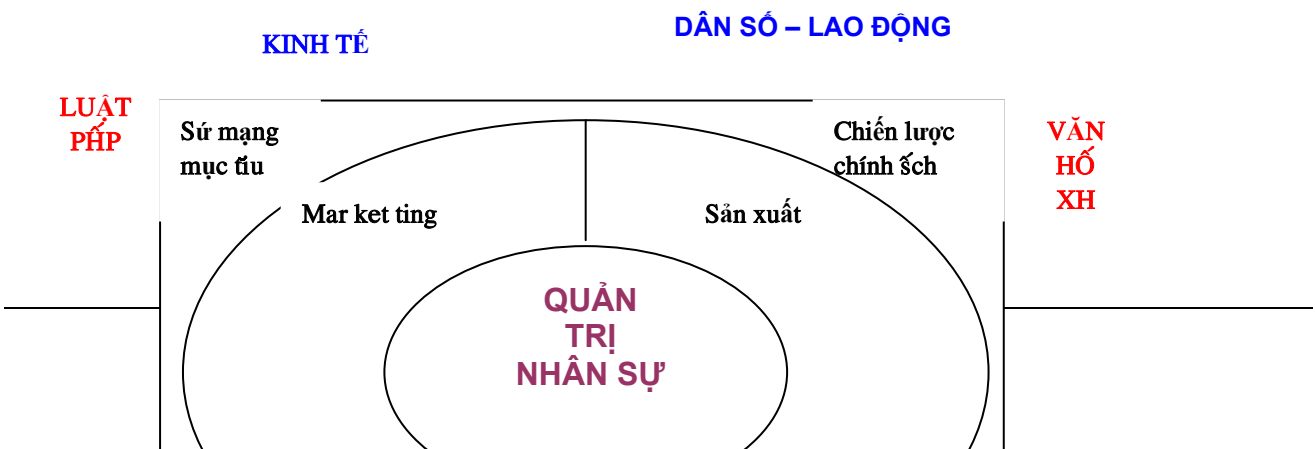
Nhược điểm các doanh nghiệp không thành công

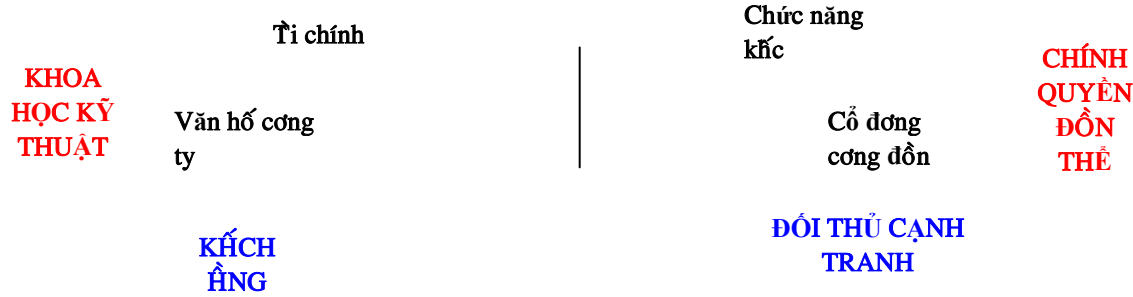
- Trong tổ chức có bị tranh giành quyền lực chính trị nội bộ không
- Bầu không khí tin tưởng lẫn nhau giữa các tầng lớp
- Sự lãng công ở các cấp dưới như thế nào, tại sao
- Doanh nghiệp có một viễn cảnh tổng thể không hay chi bộ phận kế hoạch trung ương

Ưu điểm các doanh nghiệp thành công

- Thành viên lãnh đạo làm gương, lãnh đạo ưu tú
- Bầu khí tin tưởng lẫn nhau giữa các tầng lớp
- Cơ cấu tổ chức mang hình thức phối hợp
- DN có viễn cảnh tổng thể, nhất trí giữa các nhóm, khách hàng, cổ đông và môi trường được tham gia góp ý. Liên kết các đúc kết đóng góp

B. Môi trường theo quan điểm QTNS





II. Môi trường quản trị nhân sự

A> Bên ngoài

Khung cảnh kinh tế

- **Chu kỳ kinh tế – Chu kỳ kinh doanh.** Trong suy thoái Các công ty Mỹ dùng Việt kiều vào Làm việc trong thời gian ngắn 3 tháng rồi cho nghỉ đã khai thác được. Bởi theo luật tại Mỹ 3 tháng phải cho vào biên chế hoặc cho nghỉ việc, tức họ làm thế để giảm chi phí.

Dân số lực - lượng lao động

- Dùng cả khoa học dân số vào phân tích
- Thống kê trong các ngành nghề

Luật lệ nhà nước

- Luật lao động tác động mạnh nhất

Văn hoá xã hội

- Đẳng cấp, mức thang giá trị với đà phát triển trong ngoài tổ chức
- Chuẩn mực. Chúng ta thấy bầu không khí tự nhiên học tập của sinh viên Mỹ
- Sự thay đổi giá trị văn hoá là thách thức – thay đổi thái độ làm việc, nghỉ ngơi gây ra thách đố cho nhà quản trị
- Sự thay đổi về lối sống trong xã hội ảnh hưởng đến cấu trúc trong xã hội.

Đối thủ cạnh tranh

- Chế độ chính sách để giữ nhân viên, cải tiến môi trường làm việc, phúc lợi
- Tại sao nhân viên giỏi ra đi? PR của tổ chức như thế nào để thu hút

Khoa học kỹ thuật

- Đặc điểm khoa học kỹ thuật ngày nay
- Sắp xếp lực lượng dư thừa nếu coputer trợ giúp chẵn hạn

Khách hàng

- Thượng đế – ông vua – Ông chủ

Chính quyền và đoàn thể

- Sở lao động – Thương binh xã hội – Hội

A> Bên trong

Sứ mạng mục tiêu của công ty

- Hiểu – ảnh hưởng đến các bộ phận – Các bộ phận dựa vào đó định hướng cho bộ phận mình như thế nào

Chính sách chiến lược của công ty

Chính sách chỉ nam hướng dẫn hay giải thích cân nhắc, ảnh hưởng đến hành xử của các cấp quản trị như thế nào. Vấn đề rắc rối ở các cấp giải quyết như thế nào giữa các cấp. Các chính sách ảnh hưởng:

* Nơi làm việc an toàn – khuyến khích làm việc – trả lương đãi ngộ cho năng suất cao về phẩm và lượng – ưu tiên cứu xét địa vị trong công ty nếu họ chứng tỏ được

Bầu không khí văn hoá của công ty

- Văn hoá chỉ về hệ thống giá trị được chia sẻ, các điều tối kỵ các điều trân trọng. Chúng cho biết thành viên phải hành động như thế nào với các thành viên bên trong và bên ngoài, nó điều khiển cư xử của thành viên mình.

Quản Trị Nhân Sự

- Mọi tổ chức đều có hệ thống khuôn mẫu giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn phát triển theo thời gian
- Trong công ty hệ thống giá trị, các niềm tin, thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động các cấu trúc chính quy tạo ra chuẩn mực hành vi. Quyết định được thực hiện hai chiều, tin tưởng giữa các cấp, bí mật không bao trùm, nhân viên được khuyến khích sáng tạo giải quyết vấn đề.
- Truyền thông – Động viên – Phong cách lãnh đạo ?

Cổ đông – Công đoàn

- Cổ đông không điều hành nhưng gây ảnh hưởng trong hội đồng quản trị công ty, họ có quyền chấp vấn lãnh đạo.
- Ở các nước tư bản công đoàn là một lực lượng đối phó mạnh, họ có cấp công đoàn từ cơ sở đến trung ương, họ sẽ đình công nếu kết quả tồi với họ

III. Xây dựng bầu không khí văn hoá DN

Văn hoá DN là phong tục, tập quán, nghi thức, các giá trị được chia sẻ tạo thành chuẩn mực hành vi chi phối hành vi ứng xử của nhân viên

Có nét đặc thù cá biệt, một hành lang phong cách làm việc, ứng xử, linh hồn của doanh nghiệp, tiềm thức của tổ chức và điều khiển mối quan hệ.

1. Theo định hướng viễn cảnh và tin tưởng nhau

- Có tinh thần cầu tiến, cởi mở – định hướng toàn cầu: tầm nhìn bao quát
- Tất cả các nhân viên đều cảm nhận được ý nghĩa của sự đóng góp của mình
- Quá trình đưa ra quyết định theo hướng nhất trí giữa lãnh đạo và nhân viên
- Tin cậy, lắng nghe, góp ý lẫn nhau để cùng xây dựng phát triển
- Phù hợp với đơn vị, hướng đến từng đơn vị trong tổ chức
- Thường xuyên thay đổi để phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài
- Phù hợp bên trong: viễn cảnh – cơ cấu tổ chức – phong cách lãnh đạo

2. Mạng tính phối hợp

“ **Tổ chức liên kết gồm các thành viên có óc kinh doanh**”

- Cơ cấu tổ chức có tính cách tập thể đáp ứng nhu cầu tâm lý nhóm và cá nhân nghĩa là đưa ra được ý nghĩa tập thể và cá nhân trong một tổ chức
- Thực hiện một mức độ tổ chức cao thu hút có định hướng những thành viên ở các cấp tham dự
- Số lượng tối thiểu cấp lãnh đạo, mức độ tin tưởng tối đa và phân quyền
- Thực hiện quan điểm phối hợp bằng cách hướng về hiệu quả và thiết kế cơ cấu linh hoạt để thích ứng nhanh với những thay đổi bên ngoài.
- Như vậy trong tương lai gần ngày càng thích ứng với các doanh nghiệp quy mô hoặc liên kết

Chương ba: Phân tách công việc

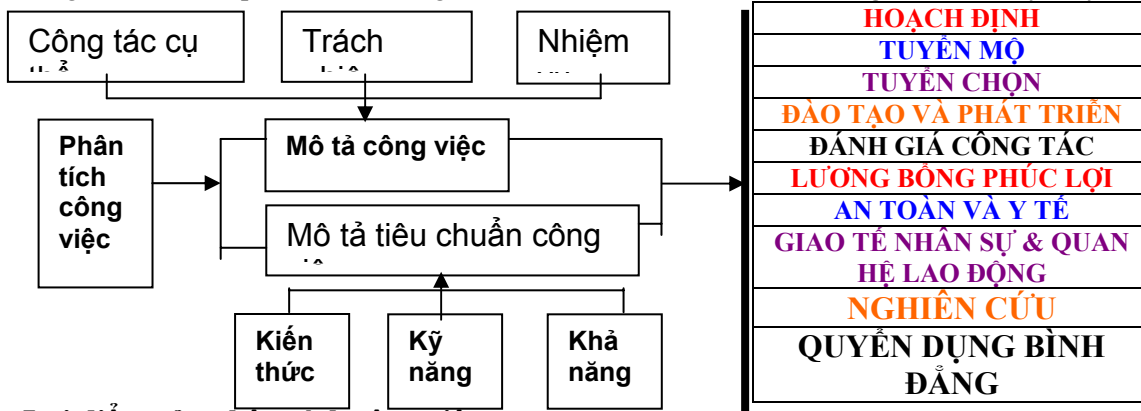
Định nghĩa

Công việc: một số công tác cụ thể phải hoàn thành nếu tổ chức muốn đạt mục tiêu

Phân tách công việc: là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức

- Nhân viên thực hiện những công tác gì? Khi nào hoàn tất?
- Công việc thực hiện ở đâu? Làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó? Cần tiêu chuẩn nào để thực hiện

Mô tả và ghi lại cụ thể mục tiêu công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc. Nó giúp nhà quản trị nhìn thấy bao quát về công việc. Thu thập để tách từ trong thực tế từ lần đầu tiên, có thêm công việc mới hay thay đổi do hậu quả



Lợi điểm của phân tách công việc

- Bảo đảm thành công trong việc sắp xếp, chuyển, thăng thưởng
- Loại bỏ bất bình đẳng về mức lương thông qua nhiệm vụ và công việc
- Tạo kích thích lao động qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng
- Tiết kiệm thời gian, sức lực qua việc tiêu chuẩn hoá công việc từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở làm kế hoạch và phân chi thời biểu công tác
- Giảm bớt số người cần thay thế do thiếu hiểu biết về công việc trình độ
- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn

I. Các phương pháp phân tích công việc

- **Bảng câu hỏi:** gọi cho nhân viên, nhân viên công nhân phải mô tả nhiệm vụ, mục đích, khối lượng hoặc số sản phẩm công việc. Thời gian xử lý không có, công nhân không điền vào chi tiết
- **Quan sát:** công việc đòi hỏi kỹ năng, nếu làm việc trí óc thì không đủ
- **Phỏng vấn:** phỏng vấn cá nhân, quản đốc để lấy thêm thông tin họ, và kiểm tra lại họ khai có đúng không. Có thể phỏng vấn nhóm nhân viên sau đó nhóm quản đốc
- **Ghi chép lại trong nhật ký:** yêu cầu công nhân ghi lại mô tả hoạt động hằng ngày, nhờ vào phương pháp này để biết công nhân phóng đại tầm quan trọng của công việc trong các phương pháp trước
- **Bảng danh sách kiểm tra:** danh sách các mục liên quan đến công việc, những người quản trị trực tiếp công nhân kiểm tra
- **Phối hợp các phương pháp:** nhằm mục đích phân tách chính xác
- **Phương pháp khác:** phương pháp khác, dữ kiện, quy định của chính phủ

II. Tiến trình phân tách công việc

Nghiên cứu kỹ sơ đồ của tổ chức, nói chuyện với các cá nhân quen thuộc với công việc đó, giới thiệu và giải thích lý do, tạo mối tin tưởng không làm trì trệ công việc

Bước	Tiến trình phân tách công việc
1	Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tách công việc: có nó mới ấn định các phương pháp thu thập thông tin
2	Thu thập thông tin cơ bản: sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này liên hệ với công việc khác như thế nào chức vụ và tuyến quyền hạn, tiến trình công việc hiểu rõ chi

Quản Trị Nhân Sự

	tiết từ đầu vào đến đầu ra, bản mô tả công việc hiện có giúp ta xây dựng một bản công việc hoàn chỉnh hơn
3	Lựa chọn các công việc tiêu biểu: cần thiết khi có nhiều công việc giống nhau, tiết kiệm thời gian, VD: trong dây chuyền sản xuất
4	Thu thập thông tin phân tách công việc: dùng các phương pháp phân tách để thu thập thông tin các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng
5	Kiểm tra lại thông tin với các thành viên: đạt được sự đồng tình của đương sự về bản phân tích công việc, họ có cơ hội xét lại họ
6	Triển khai bản mô tả công việc, mô tả tiêu chuẩn công việc: phân tách công việc xong nhà quản trị phải soạn 2 bản này

IV. Mô tả công việc

Là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Được mô tả liệt kê chính xác, xúc tích những điều mà công nhân viên phải thực hiện. Làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực thi

1. Các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành
2. Tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ
3. Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc
4. Điều kiện, nơi làm việc, rủi ro có thể xảy ra
5. Số người làm với từng công việc, mối quan hệ tương trình, báo cáo
6. Máy móc và thiết bị thực hiện công việc

Bản mô tả công việc

Tên công ty:

Chức vụ:

Phòng/ bộ phận:

Nơi làm việc:

Báo cáo cho:

Mục đích công việc:

Phạm vi công việc:

Nhiệm vụ và trách nhiệm:

Tiêu chuẩn:

Mức phấn đấu:

V. Mô tả tiêu chuẩn công việc

Là bảng 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 nhất định nào đó. Trình độ học vấn, kinh nghiệm, nhân cách và khả năng thể lực.

1. Dữ kiện tổng quát: Ở bộ phận nào, tên công việc, các tuyến quyền hạn, trách nhiệm

2. Bản chất công việc: hành chính, cơ khí, hay giao tiếp. Ngoài trời, cực, bản? Mối tương quan với các công việc khác để biết bản chất quan trọng không?

3. Trả lương: phương pháp nào? Bao nhiêu? Phụ thưởng, chia lời, phủ cấp, phụ trợ

4. Điều khoản huấn luyện: ở đâu, bao nhiêu lâu, cách thực hiện huấn luyện

5. Cơ hội thăng thưởng: lý do, tuyến, thời hạn thăng thưởng

6. Các tiêu chuẩn của nhân viên: dựa vào từng loại công việc: trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm, giới tính, đặc tính cá nhân, khung tuổi, trí thông

minh, nhanh, sức mạnh, chính xác, trung thực, phán đoán, khả năng lãnh đạo tỉ mỉ, thận trọng, trách nhiệm, rủi ro
(cho điểm và đưa vào ma trận)

Sau khi phân tích xong:

- Kiểm tra lại các kết luận của mình cho cấp trên, đánh giá tính chính xác hữu dụng. Phân tích công việc chi phí không cao, khả năng công tác cao
- Thảo ra bản mô tả tiêu chuẩn công việc, đánh giá công việc để tính lương.

Phần hai: Hoạch định, Tuyển mộ, Tuyển chọn nhân viên
Chương bốn: Hoạch định tài nguyên nhân sự

Làm thế nào để đúng người, đúng việc, đúng lúc thoả mãn các mục tiêu?

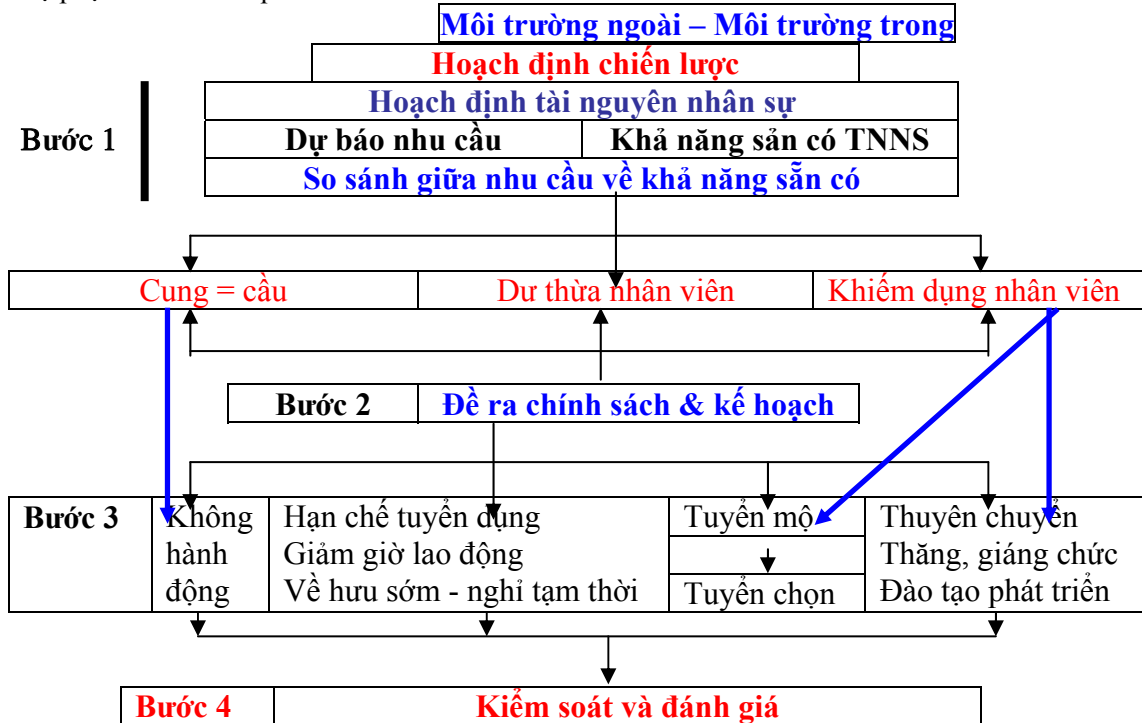
I. Tổng quát

Định nghĩa: là một tiến trình triển khai thực hiện, các kế hoạch các chương trình nhằm đảm bảo cơ quan có đúng số lượng, đúng người, bố trí đúng nơi đúng lúc và đúng chỗ

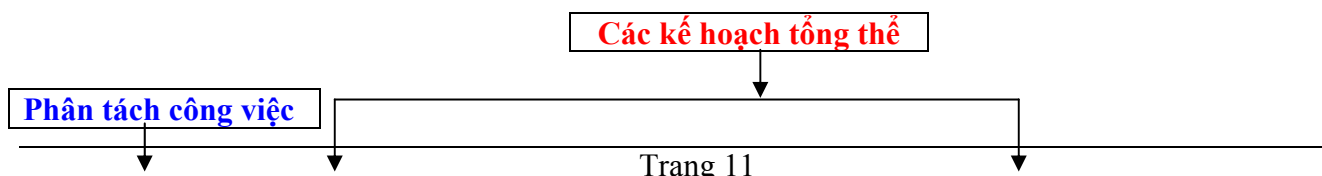
- **Hoạch định:** là tiên liệu, tiên đoán, dự báo những biến thiên để phòng ngừa rủi ro trong tương lai.
- **Xu hướng lâu dài:** là dự báo nhu cầu đối với sản phẩm hay nhân sự của một tổ chức trên năm năm
- **Biến thiên theo chu kỳ:** là một sự biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được một cách hợp lý về tuyển xu hướng xảy ra trong giai đoạn hơn 1 năm (chính trị, chiến tranh, kinh tế, nhu cầu...)
- **Biến thiên theo mùa:** là những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý thường xảy ra trong giai đoạn một năm (bán trung thu, giáng sinh)
- **Biến thiên ngẫu nhiên:** những thay đổi không theo mô hình nào cả

II. Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự

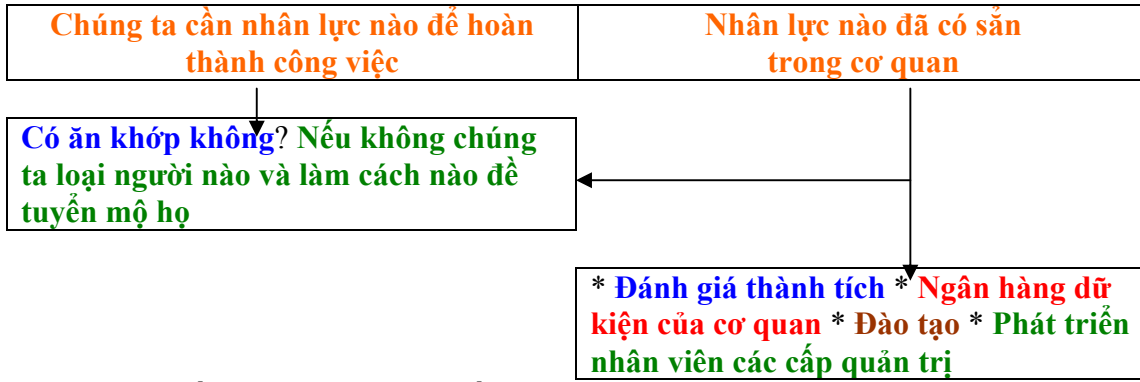
Nghiên cứu kỹ chiến lược của tổ chức, tham gia soạn thảo chiến lược toàn cô quan là một lợi thế. Hoạch định từng bộ phận và toàn cơ quan



Bước trong hình trên



Quản Trị Nhân Sự



Bước một: Đề ra và dự báo nhu cầu

Ngoài nhu cầu sản phẩm dịch vụ dự phòng doanh thu, khối lượng đáp ứng còn

- Số người thay thế dự kiến – chất lượng và nhân cách của nhân viên
- Những quyết định nâng cấp sản phẩm dịch vụ thâm nhập thị trường mới
- Những thay đổi về khoa học kỹ thuật, quản trị là tăng năng suất
- Nguồn tài chính có sẵn

a. Dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự

b. Dự báo khả năng sẵn có về tài nguyên nhân sự

Cung cấp phương tiện tính toán bao nhiêu và loại công nhân viên nào, nguồn cung cấp nhân sự lấy từ đâu, trong cơ quan huấn luyện để có khả năng cho tương lai

Công ty nhỏ thì biết khả năng của nhân viên. Lớn thì sao? Cần quản trị hồ sơ khoa học, biết rõ nhân viên không phải là chuyện dễ dàng

- **Hệ thống hồ sơ thường và hồ sơ chuyên chuyển**

Khoản để trống			Ngày tháng:.....			
Bộ phận:	Phòng ban:	Ngành - nhóm	Địa điểm			
Thời gian phục vụ công ty	Ngày sinh	Gia đình	Chức danh công việc			
Trình độ học vấn	Văn bằng, năm học, lãnh vực chuyên môn					
MBA - ĐH	1..... 2..... 3.....					
Các khoá do công ty đào tạo hỗ trợ						
Tên khoá	Đề tài	Năm	Tên khoá	Đề tài	năm	
-	-	-	-	-	-	
-...	-...	-...	-...	-...	-...	
Sở thích nghề nghiệp và sở thích phát triển						
Quan tâm việc làm khác	Có không	Chấp nhận chuyển chuyên	Có không	Thuyên chuyển để thăng tiến	Có không	Hình
Nếu có loại gì ?		Diễn giải cụ thể bất cứ điều kiện nào			Các tên mã số	
Loại đào tạo nào mà bạn tin có thể thụ đắc được		A>Trao dồi kỹ năng				
		B> Kinh nghiệm thăng tiến				
Kể các loại công tác mà bạn tin có đủ khả năng hoàn thành						
Sinh ngữ	Viết			Nói		
		
		
1.						
2.						

Quản Trị Nhân Sự

Các sinh hoạt đoàn đội toàn thể		Hội viên tổ chức nào? Chức vụ (5 năm)	
.....			
Kỹ năng			
Loại	Chứng nhận	Loại	Chứng nhận
.....
Kinh nghiệm			
Địa điểm	Từ năm	Đến năm	Ghi chú
Diễn giải	Diễn giải kinh nghiệm khác, giải trí, sở thích ,dữ kiện cá nhân		

- **Sơ đồ sắp xếp lại nhân lực**

Cho thấy khả năng hoàn thành công tác hiện nay, khả năng thăng tiến với vị trí quan trọng, làm thẻ hồ sơ cho mỗi chức vụ thành tích hiện tại, tiềm năng tương lai thăng tiến, cần đào tạo mỗi ứng cử viên

- **Hệ thống thông tin máy tính**

Phải vi tính hoá thông tin bằng các phần mềm, khi cần gõ tên vào và máy tính cho khả năng của nhân viên đó.

- **Mã số kinh nghiệm trong công việc:** bộ mô tả kinh nghiệm, chức danh, mã số, ngày sinh, mô tả các công việc hiện tại, trước, tương lai

- **Kiến thức sản xuất – Ngoại ngữ – Sở thích nghề – Thành tích công tác**

- **Kinh nghiệm – Trình độ học vấn – Các khoá đào tạo**

Bước 2: Đề ra chính sách

Chính sách – Thủ tục – Kế hoạch cụ thể

Áp dụng chính sách cũ hay đổi mới, dư thừa, thiếu thì sao? Nhân viên cần có chính sách cụ thể gì? Ngân sách trình phải phù hợp cho ban giám đốc phê chuẩn

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch

- **Kiểm dụng nhân viên:** thiếu nhân viên theo khả năng, thuyên chuyển đúng khả năng và tiềm năng của họ, thăng giáng chức, thiếu hẳn phải tuyển mộ

- **Thuyên chuyển:** lý do thuyên chuyển, đi đâu, đáp ứng nhu cầu nhân viên? Nhảm chán không vui khi làm ở vị trí đó? Nhu cầu sản xuất hay bộ phận khác

- **Thăng chức:** nhờ vào thông tin cá nhân, hồ sơ nhân viên, vì điều kiện văn hoá?

- **Giáng chức:** khác trên hay tế nhị, phức tạp, khó khăn

- **Tuyển mộ tuyển chọn:** xem sau

- **Thặng dư nhân viên:** hạn chế tuyển dụng – giảm giờ lao động – cho về hưu sớm – giảm thợ – cho nghỉ tạm thời

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá: Sau đó rút kinh nghiệm

III. Các phương pháp dự báo

1. Phân tích xu hướng: (Trend analysis) phân tích logic qua cuối kỳ mỗi năm

2. Phân tích tỷ suất nhân quả: Ti suất giữa một số nguyên nhân nào đó với công nhân cần phải có để đạt được. Tam suất chặn hạn (năng suất được giữ nguyên)

3. Phân tích tương quan: Tìm mối tương quan giữa hai biến số. VD: hoạt động kinh doanh so với tuyển dụng. Có thể dự báo hoạt động kinh doanh và nhu cầu nhân sự tương đối chính xác. Đưa lên đồ thị từng biến ứng với mức độ sau đó vẽ đường qua theo xu hướng từ đó dự đoán.

4. Sử dụng máy tính: Nhập lượng và phần mềm sẽ cho kết quả. Phụ thuộc vào mức độ của phần mềm đó thiết kế như thế nào

5. Phán đoán của cấp quản trị: Quan trọng, nhạy cảm, óc phán đoán

6. Kỹ thuật Delphi: Công ty Rand. Tốn kém

- Đưa cho các nhóm chuyên viên bảng vấn lục yêu cầu họ cho biết giải pháp
- Nộp lại cho ban tổ chức
- Thu thập lại và hiệu chỉnh và đưa ra bản vấn lục gửi tiếp cho chuyên viên
- Tiếp tục cho đến khi đạt nhất trí

Ngoài ra còn có dự báo từ khởi điểm lên, cấp dưới đệ trình lên, mô phỏng trong Computer. Sau khi xong nhà quản trị tiến hành tuyển mộ nhân viên chương 5

Chương năm: Tuyển mộ nhân viên

I. Tiến trình tuyển mộ

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

A. Tổng quát

Tuyển mộ nhân viên là một quá trình phức tạp, phòng nhân sự nhận phiếu yêu cầu tuyển mộ, trong phiếu có chức danh công việc, tên bộ phận và ngày tháng làm việc. Phòng nhân sự sẽ đối chiếu với bản mô tả công việc xét xem công nhân viên sắp tuyển cần hội điều kiện trình độ nào, tiếp là hiện nay trong công ty có nhân viên hội đủ điều đó không hay phải tuyển mộ từ bên ngoài. Chú ý nó tốn kém.

Hoạch định tài nguyên nhân sự, tìm các giải pháp khác sau đó đi đến tuyển mộ, dùng các phương pháp nội bộ để xét nguồn nội bộ hay dùng các phương pháp bên ngoài để xét nguồn bên ngoài và cuối cùng đi đến các nhân được tuyển mộ chú ý rằng tất cả quy trình này nằm trong môi trường bên ngoài và bên trong.

B. Tìm giải pháp khác

Vì yếu tố tốn kém nên có thể tìm giải pháp khác thích hợp hơn, các chi phí nghiên cứu, phỏng vấn, công ty môi giới, phân công lại, đào tạo lại.

1. Giờ phụ trội

Các công ty dặt may, thực phẩm vào mùa thì thuê mướn thêm không còn phù hợp nên họ khuyến khích công nhân làm thêm giờ, nếu họ tuyển vào nhu cầu sản xuất trở lại bình thường thì khó lòng cho nhân viên nghỉ việc.

Yếu tố chúng ta phải xem xét là thời gian làm thêm không quá nhiều, nếu thế công nhân mệt và chúng ta trả lương trội cao hơn lương chính thức, mức sống cao sẽ quen với họ sau này trở lại thu nhập thấp họ không còn làm việc tốt

2. Hợp đồng gia công

Ký hợp đồng với các hãng khách sản xuất cho mình nếu thuận lợi

3. Mướn nhân viên hãng khác

Ít áp dụng hình thức này, các công ty nhỏ thì còn có chứ các ngành công nghiệp thì không, các nền kinh tế tiến tiến còn có công ty cung ứng lao động tạm thời. Nhưng thường công nhân làm việc không tốt, năng lực không cao

4. Nhân viên tạm thời

Thích hợp cho khiếm dụng nhân công theo mùa, biến thiên đột xuất, ngẫu nhiên. Tuyển nhân viên tạm thời nên tránh những đáng tiết sảy ra sau này nên nói rõ

II. Tuyển mộ nhân viên

A. Nguồn nội bộ

Phức tạp, áp dụng cho chuyển chuyên, công ty có thể niêm yết chỗ trống và thông tin trong toàn công ty. Ghi rõ chỗ làm còn trống, thủ tục cần thiết phải làm đăng ký, các tiêu chuẩn, lương bổng sức khỏe, quyền lợi. Tóm lại mời đăng ký chỗ còn trống

Dựa vào hồ sơ lưu trữ các nhà quản trị để tìm người thích hợp, có thể tổ chức trắc nghiệm phỏng vấn để tuyển chọn chính xác hơn

Yếu tố thời gian là nổi bật trọng tuyển mộ nay, hướng đến thăng tiến cho nhân viên trong nội bộ

Lợi điểm là nhân viên thấy thăng tiến, nên họ gắn bó làm việc tích cực hơn, đánh giá khả năng họ chính xác hơn, họ là người quen thuộc nên hoà nhập vào công ty nhanh giảm đào tạo và chi phí.

B. Nguồn bên ngoài

Nguồn tuyển mộ

1. Bạn bè nhân viên: công nhân viên trong tổ chức thường biết rõ bạn bè, họ giới thiệu công ty có chất lượng, họ thích họ muốn bạn bè vào làm chung. Có thể thiên vị và ảnh hưởng không tốt, cần giải thích trách nhiệm người giới thiệu, chỉ ưu tiên khi bằng điểm với nguồn khác.

2. Nhân viên cũ: chúng ta thường coi rẻ những người này bởi nhiều lý do, nhưng phải xem xét lại họ ở trong điều kiện nào? Khi họ trở về có thể là nhân viên làm nhiệt tình, năng động và trung thực hơn. Các nhân viên khác trong công ty có thể xem thường và họ có thể rời khi nào họ muốn

3. Ứng viên tự nộp đơn xin việc: Thông tin đăng báo hay phương tiện khác của công ty các ứng cử viên này tự nộp, còn có khi ứng cử viên đến tìm việc cả khi không đăng báo nguồn này ta cũng chú ý.

Quản Trị Nhân Sự

4. Nhân viên hăng hái: Tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề là một phương pháp phổ biến nhất, ít chi phí đào tạo lại, không tập sự. Cũng có những quan điểm tuyển từ công ty đối thủ là không đạo đức và cướp các nhân viên, sảy ra cạnh tranh và có thể bị trả đũa. Nhật bản xem yếu tố thâm niên còn Mỹ thì việc lao lương ấy

5. Các trường đại học và cao đẳng: là nguồn nhân lực quan trọng, để đào tạo vương lên và có sáng kiến. Có nhiều công ty đã tài trợ học bổng để đón đầu trước

6. Người thất nghiệp: chúng ta xem tại sao họ lại thất nghiệp để khai thác

7. Người làm nghề tự do: kỹ thuật và chuyên môn họ cao

Phương pháp tuyển mộ

Quảng cáo, đến trường, cơ quan lao động, nhân viên giới thiệu, tham gia ngày hội việc làm, thông qua các nhà quản trị, các hiệp hội chuyên nghiệp theo ngành nghề

1. Quảng cáo: trên phương tiện báo chí, tôn kém, giá cả cao, khi sách tới tay bạn thì giá cả lạc hậu rồi. Các nước phát triển thì có nhiều tờ báo miễn phí phát nơi công cộng, đặt tiền ở các nhật báo nổi tiếng. Cũng là nguồn nhân viên trẻ tuổi, áp dụng khi phương pháp khác tốn kém. Tình trạng nhu cầu khan hiếm tại công ty cũng có thể dẫn đến nhân viên làm việc kém, mạng internet cũng đang thịnh hành.

2. Cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường: thường gọi là ngày hội việc làm, các đại học có trung tâm hỗ trợ sinh viên, sinh viên được tư vấn, trang bị kỹ năng, có báo tạp chí mô tả chi tiết, sinh viên còn tìm tài liệu khác ở đây. Trung tâm còn hướng dẫn trắc nghiệm, viết đơn.

Các trường tạo điều kiện dễ dàng cho các công ty cử người phỏng vấn

1. Sự thông minh và khả năng	1. Thứ hạng – nỗ lực đạt – điểm
2. Động lực	2. Nỗ lực sinh hoạt học tập
3. Khả năng phán đoán trưởng thành	3. Quyết định chọn trường ngành học
4. Khả năng phân tích	4. Lý do thích môn học nào
5. Khả năng lãnh đạo quan hệ người	5. Tham dự các sinh hoạt ngoại khoá

3. Cơ quan tuyển dụng: Cơ quan tư tuyển kỹ hơn công, tuyển nhân viên văn phòng tốt hơn, ở Việt Nam giá rẻ hơn nhưng vẫn tốn kém.

4. Thuê chuyên gia tuyển mộ: thuê chuyên gia tuyển theo hợp đồng từng vụ việc

5. Sinh viên thực tập: ở Việt Nam thực tập không có lương ăn một bữa cơm là may rồi, sinh viên này đáp ứng khả năng và tư cách làm việc không?

6. Nhờ nhân viên giới thiệu

7. Ứng viên tự nộp đơn

8. Hăng hái tìm cấp quản trị

9. Dịch vụ dữ kiện lý lịch: Tại đây lưu trữ các nhân viên đang tìm việc

Chương sáu: Tuyển chọn nhân viên

I. Ảnh hưởng của yếu tố môi trường

Môi trường bên trong

Không đơn giản phải dựa vào khoa học định hướng chiến lược viễn cảnh. *Tuyển mộ là tập trung ứng cử viên lại, còn tuyển chọn là xem trong số ứng cử viên đó ai là người đủ điều kiện làm việc cho công ty.*

Chất lượng của nhân viên là quan trọng, tùy theo yếu tố thời gian và tài chính để xem xét, tuyển lựa thì phải có thời gian, trình độ, sức lực và tài chính. Nhà quản trị cần loại phẩm chất gì? Loại công việc đòi hỏi yếu tố nhân cách nào quan trọng nhất. Người bị loại không xấu nhưng họ không phù hợp với công việc.

Bầu không khí văn hoá công ty quan trọng nó cho phép có tuyển được người năng động, tham vọng, thông minh và sáng tạo.

Công đoàn cũng có thể phản ứng

Môi trường bên ngoài

Xem chương 2

II. Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên

Dựa trên chiến lược sử dụng nhân sự, định hướng viễn cảnh của công ty, và bầu không khí văn hoá công ty.

Các tiêu chuẩn thuộc về kỹ năng:

Cấp cao	Kỹ năng quản trị
Cấp trung	Kỹ năng kỹ thuật
Cấp thấp	Nghiệp vụ chuyên môn
Nhân viên	

Khả năng cá nhân:

- Tính hiếu học – Tính cố gắng – Liêm chính – Khả năng chịu đựng

Khả năng giao tế:

- Vai trò chính người hướng dẫn – Vai trò phụ người hỗ trợ
- Khả năng xã giao – Tách lặt quan thực tế

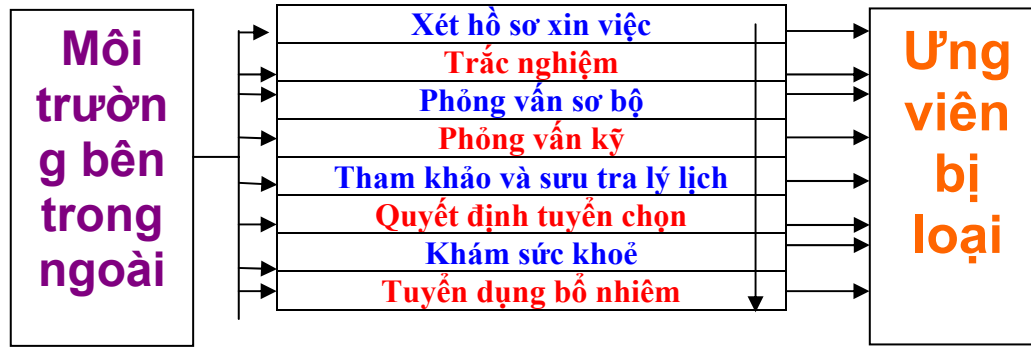
Khả năng lãnh đạo:

- Khả năng đưa ra mục tiêu – Khả năng giải quyết vấn đề
- Khả năng làm gương – Khả năng quản trị nguồn tài nguyên

Khả năng chuyên môn:

- Tri thức chuyên môn – Mua bán giỏi
- Nhanh trí – Có cái nhìn tổng quát

III. Phát hoạ quá trình tuyển chọn nhân viên



Trước khi tuyển mộ các công ty chuẩn bị rất kỹ, mô tả chi tiết (chuẩn bị)

Gia đoạn chính thức

A. Xét hồ sơ xin việc

Nếu mẫu công ty thiết kế thì càng tốt đánh giá kỹ hơn, thông tin ứng cử viên điền vào được so sánh với bản mô tả công việc xem các tiêu chuẩn phù hợp hay không, so sánh nhiệm vụ, trách nhiệm, chức vụ trong quá khứ. Mẫu đơn chỉ tiên đoán một số điểm ở một số chức vụ nào đó thôi. Có thể sử dụng các trọng số để đánh giá cá thông tin ứng cử viên điền vào khoản trống, sau đó đánh giá định lượng. Kỹ thuật phân tách hồi quy ở toán học, chương bốn Các công ty nước ngoài thì phát các mẫu đơn sau khi đã qua vòng sơ bộ tại ngay khi phỏng vấn sơ bộ hoặc có thể về nhà điền và đem nộp.

Có công ty phỏng vấn, phân tách dữ kiện và coi tương số.

Xét hồ sơ xin việc ít phí tổn, không cần nhiều người, thời gian ngắn.

Sau khi hoàn tất chứng ta cho điểm và xếp theo hạn

B. Trắc nghiệm

Tiết kiệm được chi phí lao động nhờ tuyển được ứng cử viên có năng suất làm việc cao. Nếu lập trình và trắc nghiệm trên máy tính thì năng suất lao động tăng cao.

- Tiên đoán ứng cử viên thành công trong công việc ở mức độ nào
- Khám phá tài năng có khi ứng cử viên không biết
- Kết quả cao hơn phỏng vấn, thành kiến, khuynh hướng của ứng cử viên
- Giúp công ty tìm được sắc thái đặc biệt cá tính, năng khiếu tiềm ẩn
- Tìm ứng cử viên vào chung một lĩnh vực không dị biệt nhiều
- Tiết kiệm chi phí vì có năng suất làm việc cao

Mục đích trắc nghiệm

- Giảm chi phí huấn luyện, đào tạo phù hợp năng khiếu
- Giảm thiểu rủi ro do năng lực của nhân viên
- Rút ngắn thời gian tập sự – thăng thưởng hợp lý
- Giao việc đúng khả năng – giảm bỏ việc không thích hợp

Giới hạn của phương pháp trắc nghiệm

Cần phải hoạch định chính xác và tạo ra hiệu năng cao, vô hiệu là do áp dụng vô ý thức. Chuyên viên trắc nghiệm cần biết, và yêu cầu:

- Vấn đề công ty – Tình hình và cách điều hành của chỉ huy
- Khung cảnh công ty – Mọi tương quan các nhóm làm việc trong công ty
- Những dữ kiện liên quan đến chức vụ công ty đang tuyển
- Có chứng chỉ chuyên môn để chứng minh lý thuyết và thực hành
- Hiểu con người khá vững chắc – Có uy tín thanh danh
- Tình tình phù hợp công việc

Cuối cùng trắc nghiệm cũng chỉ có tính tương đối mà thôi chứ chính xác

Phương pháp trắc nghiệm

Bút vấn trắc nghiệm – Khẩu vấn trắc nghiệm – Máy trắc nghiệm – Dụng cụ

Phân loại trắc nghiệm

Quản Trị Nhân Sự

- **Kiến thức tổng quát:** Bao hàm nhiều lĩnh vực kinh tế, địa lý, sử, giáo dục, triết, toán văn, khoa học khác, nghệ thuật.
- **Trắc nghiệm tâm lý:** Quan trọng, biết tâm sinh lý, bản chất người. Có thể trắc nghiệm cá nhân sau đó nhóm
- **Trắc nghiệm trí thông minh:** Cổ điển, tìm hiểu óc suy luận, tuổi tác hiểu biết nên chỉ có giá trị tương đối mà thôi. $IQ = \text{tuổi tinh thần} / \text{tuổi thật} (\%)$
- **Trắc nghiệm về cá tính:** Nguyên nhân thất bại của ứng cử viên khi làm việc bắt nguồn từ cá tính thì nguy hiểm.
- **Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn:** Năng khiếu từ bẩm sinh, chuyên môn từ thực tiễn
- **Trắc nghiệm về khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp:** Đo lường sức mạnh sự khéo léo phối hợp tay chân.
- **Trắc nghiệm khả năng nhận thức:** Phương pháp đo lường khả năng học hỏi, lựa chọn ứng cử viên chur có kinh nghiệm
- **Trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp:** Cho biết khả năng thoả mãn nghề nghiệp. So sánh sở thích cá nhân với những người thành công công việc
- **Các loại trắc nghiệm sử dụng thuốc:** Ở nước phát triển, trắc nghiệm bằng thuốc và hiện tượng
- **Các loại trắc nghiệm chuyên môn:** Dùng cho công việc cụ thể, hiệu quả tin cậy và có giá trị

Nhận xét: không có giá trị tuyệt đối, tùy vào bản chất khách quan, biên soạn. Phải biết mục đích, lĩnh vực gì mình tìm hiểu, có sẵn hay sáng tạo, kết quả thực nghiệm phải khách quan. Giá trị trắc nghiệm phải chú ý chưa có bài nào đạt 100% cả.

C. Phỏng vấn sơ bộ

- Sau khi xem xét hồ sơ sơ bộ, ứng cử viên đã thi trắc nghiệm thì mời ứng cử viên đến phỏng vấn. Yếu tố tâm lý, tế nhị, các xúc thể hiện rõ ở ứng cử viên
- Tiếp viên phải cởi mở, vui vẻ, gây thiện chí, giải thích hướng dẫn, am tường, có kiến thức tổng quát về công ty, có tư cách, giao tiếp, đẹp, gọn gàng
- Giai đoạn sơ khởi để loại ứng cử viên không đủ yêu cầu, hỏi ngay về cá nhân và kiến thức, kinh nghiệm theo nhu cầu công ty
- Các ứng cử viên tỏ ra có trình độ và kinh nghiệm không phải lĩnh vực công ty đang cần thì cần tạm giữ lại không loại ngay để xem xét

D. Phỏng vấn sâu

Là phương pháp thông dụng nhất trong tổ chức, chọn lựa từng ứng cử viên một thích hợp, áp dụng rộng rãi các phương pháp hữu hiệu để phỏng vấn

1. Mục đích: đi sâu vào chuyên môn. **Sơ bộ:** Cung cấp cho ứng cử viên đầy đủ thông tin về công ty, và thông tin liên quan đến ứng cử viên. **Trái lại** công ty muốn kiểm tra lại dữ kiện mà ứng cử viên đã cung cấp, bổ túc tài liệu còn thiếu để chứng minh trung thực. **Trong tương lai có thể gặp nhau nếu ứng cử viên không đậu, ứng cử viên có đủ sức với công việc sau này không, đánh giá trực tiếp sắc thái bên ngoài và đánh giá tài năng, thông minh, ý chí, nghị lực, thích nghi, phán đoán, suy luận...**

2. Ai phụ trách phỏng vấn: Tùy thuộc vào công việc chức vụ

Giám đốc trưởng phòng nhân viên nhân sự: Phỏng vấn các ứng cử viên có chức vụ tương đối cao, vì ông ta biết nhiều về công ty, biết nghiệp vụ chuyên môn, các nhân viên điều hành khác cung cấp thông tin để ông ta phỏng vấn tốt hơn.

Tổng giám đốc: Đối với chức vụ cao quan trọng, vì những người này sau này trực tiếp làm việc với giám đốc, các chức vụ khác ông ta chỉ tham gia và quyết định

Vị chỉ huy trực tiếp ứng cử viên: Vì ông ta hiểu rõ cần tuyển loại ứng cử viên nào, biết rõ ứng cử viên nào thích hợp, về kỹ thuật nhận xét chính xác hơn, về tâm lý ông ta có trách nhiệm thực hiện và duy trì mối liên hệ với ứng cử viên.

Chuyên viên phỏng vấn: Các công ty thường đào tạo, huấn luyện ứng cử viên phỏng vấn chuyên nghiệp, rút tía những điểm chính yếu cần phải biết, diễn dịch phổ hợp chứng minh tránh nhầm lẫn để đi đến nhận xét ứng cử viên khách quan hơn

3. Vai trò của phỏng vấn

Quản Trị Nhân Sự

Chuẩn bị: Ứng cử viên phải chuẩn bị tâm lý, tinh thần, giấy tờ. Phỏng vấn viên thì phải ghi ra những điểm thắc mắc của mình về hồ sơ của ứng cử viên để hỏi, chuẩn bị vật dụng để phục vụ cho phỏng vấn.

Không khí buổi phỏng vấn: Hai chiều, ứng cử viên còn đến thăm dò tìm hiểu công ty, điều kiện làm việc của công ty. Phỏng vấn viên có khi trình độ thấp hơn ứng viên nên hỏi đỡ gây khó chịu, **Ngược lại** thì đặc câu hỏi quá cao gây sợ cho ứng viên. Do đó phải thoải mái, phỏng vấn viên tạo cơ hội cho ứng viên hỏi, không nên tiếp trong phòng làm việc, không nên ghi chú nhiều, có thể cùng nhau giải khác, dành thời gian tốt cho buổi phỏng vấn, tạo khung cảnh, thông cảm và hướng dẫn

Đặc câu hỏi: Các điểm cần chú ý. Mục tiêu phỏng vấn, hiểu rõ lãnh vực phỏng vấn, đặc câu hỏi chính xác ngắn gọn, tạo cho ứng viên có cơ hội trình bày đầy đủ, điều hướng khởi đầu để ứng viên không trách né câu trả lời. Sự kiện đó là gì, tại sao xảy ra, ở đâu, như thế nào, lúc nào, hậu quả.

- **Nghề nghiệp:** Chức vụ trước đây, làm sao xin được việc đó, cách xử sự với cấp trên, cùng cấp, cấp dưới. Một vài chi tiết liên hệ đến chỉ huy của ứng cử viên phải khách quan, lý do nghỉ việc chỗ cũ
- **Cơ sở công việc:** Tầm quan trọng của những cơ sở mà ứng cử viên từng làm việc, phương pháp làm việc cơ sở này, những sản phẩm dịch vụ cung ứng của công ty cũ, những ưu điểm khuyết điểm của cơ sở đó, chính sách của cơ sở đó, tại sao ứng cử viên muốn thay đổi chỗ làm, cơ sở nào giúp ứng cử viên biết và muốn làm việc tại công ty, ý kiến ứng viên về công ty.
- **Trình độ học vấn:** Thích môn nào, lý do. Ghét, lý do. Làm thêm công việc gì khi còn đi học. Từng làm hội viên hội nào chức vụ, lý do gia nhập. Đã thi hành nghĩa vụ quân sự, tại sao, lý do khác. Tham gia khoa tu nghiệp, huấn luyện hàm thụ không. Ai đòi thợ học phí, sở thích cá nhân.
- **Nhân sinh quan:** Theo đuổi mục đích cuộc sống, làm gì để đạt mục đích đó. Theo ứng viên để thành công cuộc đời cần có đức tính nào. Những gì kích thích và lôi cuốn ứng cử viên nhất như thiện cảm, khó khăn, sợ hãi, tiền, ganh tị, đấu tranh, tò mò, mạo hiểm. Cảm nghĩ ứng cử viên về chủ cũ. Quan niệm thế nào về vai trò của mình đối với cấp dưới. Làm thế nào để điều khiển và hướng dẫn cấp dưới. Có khi nào người khác tìm đến ứng cử viên tâm sự, hay ứng cử viên tâm sự với người khác. Ứng viên có dịp nào phán xét người khác không. Để nhận xét ứng cử viên dựa vào tiêu chuẩn, nguyên tắc, phương pháp nào. Dùng trực giác hay suy luận để nhận xét. Có khả năng nhận xét người ngay buổi gặp đầu tiên, phương pháp nào, nguyên tắc nào. Có khi nào kiểm soát hành vi của chính mình không, bằng cách nào. Nghề nghiệp nào ứng cử viên cho là thích hợp nhất với mình, nhưng chưa chắc công việc ứng viên đang xin phù hợp vì sự sống. Nhiều bạn không, giao tiếp gặp khó khăn gì. Kể những thành công và thất bại của đời mình. Mua chịu không, tín dụng như thế nào. Quan niệm của mình về vị chỉ huy mà mình thích nhất. Những yếu tố nào khiến cho tổ chức thành công.

4. Thời gian phỏng vấn: Loại bỏ ứng viên kém sau 15-20 phút, ứng viên giỏi thì tăng 40-45 phút, không nên kéo dài thời gian phỏng vấn

5. Phân loại phỏng vấn: Có nhiều loại, cơ bản có hai.

- **Phỏng vấn theo mẫu:** Dựa vào câu hỏi có sẵn, ứng dụng trong công việc cụ thể, thời gian hạn hẹp. Tiên đoán ứng cử viên thành công trong lãnh vực nào đó. Dựa vào mẫu để khám phá giá trị tin tức, dữ kiện khá chính xác. Biết ứng viên sẽ làm được gì và có thể làm được gì. Giảm thiểu trình độ sai lầm định giá ứng viên.
- **Phỏng vấn không theo mẫu:** Tìm hiểu sâu hơn các vấn đề không thể trả lời, miễn cưỡng, tự ái, an ninh... Trường hợp này phải hỏi gián tiếp hỏi xung quanh những điểm đó. Ứng viên có thể vô tình cung cấp dữ kiện cần thiết. Dùng những câu hỏi tiếp theo để biết sâu hơn. **Cho ứng viên tự do trả lời sau đó ngắt lời và hỏi dồn dập như:** rồi chuyện gì xảy ra, như thế nào, hoàn cảnh lúc đó, làm sao anh giải quyết, giải quyết theo chiều hướng nào, hợp lý không theo anh, cảm tưởng của anh ngay bây giờ với hiện tượng như thế. Đây là loại phỏng vấn phức tạp, tế nhị, phải có năng khiếu, khéo léo, kinh nghiệm. Có thể so sánh với các tài liệu liên quan đến ứng cử viên

6. Phương pháp phỏng vấn

- **Phỏng vấn hội đồng:** Tổn kém, thường chức vụ cần là quản trị
- **Phỏng vấn căng thẳng:** Trình độ và nghiệp vụ chuyên môn cao
- **Phỏng vấn mô tả hành vi:** Ứng viên đưa ra ví dụ và họ giải quyết
- **Phỏng vấn cá nhân, nhóm:** Một – một, một – nhóm, nhóm – một

7. Những đề nghị thực tiễn

Quản Trị Nhân Sự

- **Nên làm:** Cho ứng viên biết chức vụ, bàn luận về chức vụ này. Cho tiếp xúc với nhân viên đang đảm trách với chức vụ đang tuyển. Cho ứng viên tham quan công ty, có thể lập phức trình nhận định anh ta. Nên áp dụng phương pháp nhóm. Trình bày sơ qua việc và điều kiện làm việc. Có thể cho xem sản phẩm đang sản xuất. Trình bày thực trạng của công ty. Vấn đề phức tạp phải gặp sau này. Trình bày sự kiện, cho ứng viên phê bình giải thích. Tạo tương quan bình đẳng hai người, sau này ứng viên có thể chức cao hơn, tạo cơ hội diễn tả của ứng viên
- **Nên tránh:** Thiếu mục tiêu. Phán đoán sớm. Trấn áp. Cho điểm bình quân chủ nghĩa. Ảnh hưởng hào nhoáng bên ngoài ứng viên. Câu hỏi nội dung không cố định. Thiên kiến. Thiếu đào tạo về phỏng vấn. Không chú trọng ngôn ngữ lời nói. Không nên so sánh với người khác. Không cho mình là nhân vật quan trọng. Không tạo cảm tưởng lạc quan về quyền lợi ứng viên. Không che đậy thực trạng.

E. Suu tra lý lịch

Xem lý lịch và nghe người thứ ba nói về ứng viên (đệ tam nhân), ở Việt Nam khó vì.....?

F. Khám sức khoẻ

G. Sử dụng phiếu điểm

Lợi: Ghi nhớ chi tiết, rõ, không nhầm lẫn ứng cử viên khác. Cụ thể hoá quan niệm phỏng vấn. Phân tích trạng thái ứng viên. Phán đoán, đánh giá về ứng viên chính xác. Kết luận chính xác khách quan hơn.

Hại: Không có mục đích xác định về bản thể của ứng viên. Chỉ ứng định vị thứ trong nhóm. Không trung thực tuyệt đối nếu không quen sử dụng. Soạn còn khuyết điểm. Mỗi loại thì khác nhau cho từng công việc.

Phải có ma trận về các gia đoạn tuyển chọn với số ứng viên tham dự, loại, đậu

Ma trận chọn vị lãnh đạo với các tiêu chuẩn cần thiết, các bên trực tiếp tham gia đánh giá, và đánh giá

Phiếu điểm:

Các yếu tố	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm
Gọng nói	Có tình cảm Thích hợp..	Trong Thường	Đều Yếu	Nặng nề Gọng cao
Khác	Khác	Khác	Khác	Khác

Phần ba: Phát triển tài nguyên nhân sự

Chương bảy: Hội nhập vào môi trường làm việc

I. Mục đích chương trình

Họ được nhận vào nên họ là thành viên mới, mới và mới nên cần làm giảm căng thẳng.

1. Làm nhân viên mới dễ thích ứng với tổ chức: Cụ thể công việc ra sao? Làm như thế nào? Các quản đốc trực tiếp quản trị nhân viên đó. Làm cho nhân viên và đồng nghiệp chào hỏi mở rộng bàn tay, trường hợp này dễ mâu thuẫn. Giúp hội nhập với tập thể. Cử người thâm niên hướng dẫn, chú ý nghi việc nhiều ở giai đoạn này. Nhân viên không thích khác, mâu thuẫn khác, nhiều

2. Cung cấp thông tin liên quan đến công việc và kỳ vọng: Tâm lý nhân viên muốn biết cấp trên kỳ vọng gì nơi họ hoàn thành công việc, thành tích và tiêu chuẩn hoàn thành công việc.

3. Giảm bớt sai lầm và tiết kiệm thời gian: Cung cấp thông tin cần thiết, nhân viên bắt tay vào làm việc giảm thời gian cho hai bên không cần thiết.

4. Tạo một ấn tượng thuận lợi: Mặt tinh cảm, tiếp đón tử tế, cảm giác ban đầu tan biến, hình ảnh đẹp về công ty được tạo ra.

II. Các giai đoạn của chương trình

Bài bản chính quy nghi thức hay không tùy thuộc vào công ty, công việc

1. Giai đoạn một: Tổng quát chương trình

Đề tài:

1. Tổng quát về công ty

- Lời chào
- Lịch sử, tăng trưởng, xu hướng, mục đích, ưu tiên, khó khăn công ty
- Truyền thống, phong tục, chuẩn mực tiêu chuẩn công ty
- Sản phẩm, dịch vụ, khách hàng
- Chức năng nhiệm vụ hiện nay của tổ chức
- Tiến trình làm ra sản phẩm dịch vụ đến khách hàng
- Phạm vi các hoạt động khác nhau
- Cơ cấu tổ chức công ty, chi nhánh
- Ban lãnh đạo, mối tương quan tập thể và kỳ vọng

2. Tóm tắt chính sách chủ yếu và thủ tục

- Tùy vào công ty

3. Lương bổng

- Mức lương – thang lương – giờ phụ trội – tiền nghỉ lễ – đổi ca – lãnh lương như thế nào
- Lựa chọn mua sản phẩm hư hỏng như thế nào, trả phí ra sao – khấu trừ lương
- Tiền ứng trước – tiền vay từ quỹ tín dụng – tiền hoàn lại cho công tác phí

4. Phúc lợi

- Bảo hiểm – y tế – nhân thọ – bồi thường – nghỉ lễ – nghỉ hè – nghỉ phép (trợ cấp)
- Kế hoạch hưu bổng – cơ hội đào tạo tại chức – tư vấn – Căngtin – giải trí – XH khác

5. An toàn và phòng ngừa tai nạn

- Y tế cứu thương – Thẻ dực giải trí – An toàn lao động – Tường trình về rủi ro
- Phòng ngừa kiểm tra hỏa hoạn – Thủ tục chương trình tai nạn – Sử dụng rượu ma túy

6. Tương quan giữa công nhân và công đoàn

- Thời kỳ và điều kiện duyệt xét tuyển dụng – phân công tái phân công thăng thưởng
- Tập sự đào tạo tại chỗ – tường trình ốm, đi làm trễ – quyền hạn trách nhiệm công nhân
- Quyền hạn trách nhiệm quản trị – mối quan hệ quản đốc trưởng ca – cơ cấu tổ chức NV
- Điều khoản hợp đồng/chính sách công ty – kiểm soát hoàn thành công việc – kỷ luật
- Khiển trách - thủ tục khiếu nại – hết hạn tuyển dụng – xem xét hồ sơ nhân viên
- Truyền thông: kênh, đường truyền chia sẻ – vệ sinh – bảo hộ lao động – đánh bạc
- Mang đồ, vật dụng ra khỏi công ty – xử lý thông tin đồn

7. Cơ sở vật chất

- Đi tham quan cơ sở vật chất – căngtin – các khu vực không được ăn uống – lối ra vào
- Đạp xe – khu vực hạn chế – chỗ cứu thương – phòng vệ sinh – dụng cụ trang thiết bị

8. Các vấn đề kinh tế

- Chi phí do hư hỏng – chi phí do trộm cắp - biên tế lợi nhuận
- Chi phí lao động – chi phí dụng cụ – chi phí do vắng mặt, chậm trễ, tai nạn.

Cầm mang theo tiêu chuẩn quốc tế có thêm

Tổng quát về công ty

Mục đích, triết lý, sơ đồ tổ chức, bảng mô tả công việc

Tuyển dụng và phát triển

Tuyển dụng, phân công phân loại nhân viên, thuyên chuyển, giảm, hết hạn làm việc, đào tạo phát triển

Hoàn thành công việc

Hiện diện, giờ làm việc, phụ trội, đánh giá hoàn thành công việc

Lương bổng

Chính sách, tiền lương

Phúc lợi

Các nghỉ, bảo hiểm, trợ cấp, phúc lợi, khác

Sức khỏe an toàn

Tiền nghỉ, dịch vụ y tế, ma túy, rượu, vệ sinh, an toàn, đèn bù

Trung tâm tài nguyên xã hội

Tư vấn, dịch vụ, chương trình

Tương quan nhân sự

Triết lý, dịch vụ, giải quyết chính sách

Đa dạng lực lượng lao động

Chủ trương chính sách

Các chương trình dịch vụ phụ vụ nhân viên

Nhiều

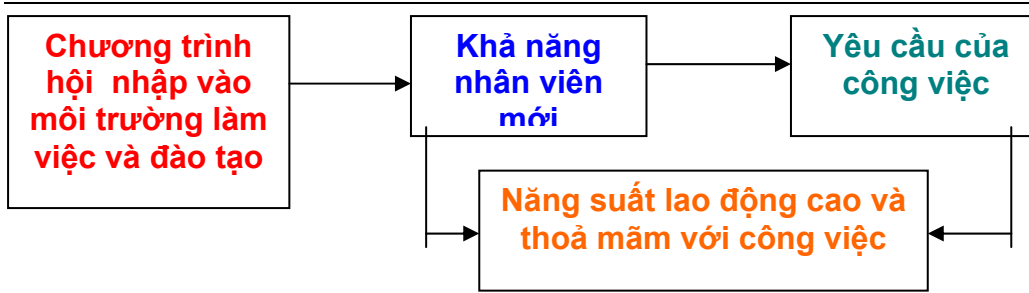
Các vấn đề khác

Gọi điện, thư từ, xe cộ, bảo mật, hồ sơ cá nhân

2. Giai đoạn hai: Chương trình chuyên môn

Giai đoạn mà các cấp quản trị trực tiếp của nhân viên mới đảm nhận. Tùy thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên mới, sẽ có chương trình đào tạo phối hợp với chương trình chuyên môn

Quản Trị Nhân Sự



Trang bị cho nhân viên mới thông tin về các chức năng của bộ phận phòng ban, nhiệm vụ trách nhiệm với công việc, thủ tục, chính sách luật lệ và quy định. Hướng dẫn tham quan giới thiệu đồng nghiệp, tạo cho nhân viên mới an tâm thoải mái không lạc lõng cô đơn, ngăn cản các kỳ thị chủng tộc, bắc nam, nạn chế nhạo.

Đề tài:

1. Chức năng bộ phận phòng ban

- Mục đích và mục tiêu ưu tiên hiện nay – cơ cấu tổ chức – các hoạt động
- **Mối tương quan** với phòng ban khác – với các công việc trong nội bộ phòng

2. Nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc

- Dựa vào bản mô tả công việc giải thích chi tiết và các kết quả mong đợi
- Nêu tầm quan trọng công việc, liên quan đến đơn vị mình và toàn công ty
- Thảo luận khó khăn, làm cách nào tránh và vượt qua nó
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc, cơ sở đánh giá hoàn thành đó
- Số giờ làm việc trong ngày, số ngày trong tuần, nhu cầu giờ phụ trội
- Phân công làm công việc thêm – kiểm tra công cụ làm việc
- Giải thích lấy dụng cụ ở đâu, làm thế nào lấy, bảo trì sửa chữa
- Các loại dịch vụ, khi nào, làm thế nào để được hỗ trợ
- Mối Tương quan với thanh tra nhà nước

3. chính sách, thủ tục, điều lệ và quy định

- Điều lệ công việc, bộ phận, đơn vị – xử lý trường hợp cấp bách
- An toàn lao động và phòng ngừa tai nạn – tường trình các sự cố và tai nạn
- Các tiêu chuẩn sạch và vệ sinh – vấn đề an ninh, trộm cướp, chi phí cho nó
- Tiếp xúc với người bên ngoài – ăn uống, hút thuốc, ăn kẹo trong đơn vị
- Di chuyển vật dụng ra khỏi đơn vị công tác – kiểm tra thiệt hại
- Bảng chấm công, giờ giấc – giải lao, nghỉ ngơi, giờ ăn trưa, gọi nhận điện
- Xin, yêu cầu cung cấp dụng cụ, kiểm tra đánh giá hoàn thành công tác
- Thông báo đăng ký xin làm công việc cao hơn và yêu cầu tái phân công

4. Tham quan đơn vị phòng ban

- Phòng vệ sinh, phòng tắm – bình chữa lửa, trạm cứu hoả, đồng hồ báo giờ
- Ong khoá, xin phép vào ra khỏi cơ quan, khu vực của các quản đốc
- Hệ thống nước, bộ phận cung cấp bảo trì phòng ốc, văn phòng y tế an ninh
- Khu được hút thuốc, vị trí dịch vụ phụ vụ nhân viên, bộ phận cứu thương

5. Giới thiệu với các đồng nghiệp

Các buổi báo cáo đề tài không quá hai giờ, báo cáo nhiều ngày để gia tăng hiểu biết. Phát đề tài và bắt họ đọc.

3. Giai đoạn 3: Đánh giá và theo dõi

Bộ phận nhân sự phối hợp với phòng ban. Bộ phận nhân sự kiểm tra công ty thực hiện đề tài đến đâu rồi làm bài bản và có hệ thống, thường xuyên kiểm tra và hỏi nẩy sinh các công việc nhân viên. Theo dõi để động viên giúp đỡ chứ không khác

Dùng danh mục để checklist cho từng mục với các từ có, không

Danh mục	Có	Không
1.	X	
2.		

Quản Trị Nhân Sự

Bộ phận nhân sự hằng năm đánh giá toàn bộ đề tài dạng này để xem nhu cầu và cải tiến, dùng feedback (thông tin phản hồi) từ nhân viên để đánh giá, **thu thập bằng cách**: Yêu cầu nhân viên điền vào bản câu hỏi, không ký tên, phỏng vấn theo mẫu ngẫu nhiên, các buổi thảo luận nhóm với nhân viên đã thích ứng.

III. Đào tạo cấp quản đốc

Tâm quan trọng?

1. Tổ ra tin tưởng: Người quản đốc phải to ra tin tưởng nhân viên mới làm việc tốt, nhân viên không hoàn toàn tin tưởng họ thực hiện công việc ngay được, khẳng định cơ quan không tin tưởng họ thì không tuyển.

2. Giải thích điểm tốt xấu của công việc: Những điều gây xấu, nhầm chán, nhưng không meat mỗi, nhấn mạnh điểm tích cực, nhân viên hiểu rõ công việc ít bỏ việc

3. Thông báo về những điểm ưu thích hay không ưu thích: Thường là những điểm nhỏ, gọn gàng, gác chân lên bàn, các cấp các phòng thì có khác nhau

4. Mô tả tiêu chuẩn của công ty và tập quán của nhóm: Quan trọng, để hội nhập tốt, các luật lệ thủ tục của công ty, các liên quan đến bộ phận chuyên môn, giải thích rõ

5. Giới thiệu nhân viên mới với thành viên nhóm: Nghệ thuật, và phải biết cách, nhất là lãnh đạo nhóm phi chính thức quan trọng, tránh sai lầm vụng về

IV. Chương trình tái hội nhập vào môi trường làm việc

Không lãng quên nhân viên cũ. Nhất là thời đại này. Cung cách và phương tiện làm việc cũng thay đổi. Nhân viên nhầm chán, không phấn khởi.

Chương tám: Đào tạo và phát triển

I. Tại sao phải Đào tạo và phát triển

A. Nhu cầu Đào tạo và phát triển

- * Ai cũng biết thế. Nhất là công ty mới thành lập cần cấp bách Đào tạo và phát triển
- * Công ty lâu đời thì vấn đề khác, có bản mô tả công việc, họ biết nhân viên mới thiếu cái gì qua đào tạo và phát triển để họ tiến hành Đào tạo và phát triển.
- * Định hướng nghề nghiệp cho nhân viên thích ứng với những gì đang xảy ra
- * Thời đại đại bùng nổ, kiến thức kỹ năng mới rất cần nên Đào tạo và phát triển
- * Tiên đoán những tương lai và đào tạo thích hợp đối phó với khó khăn tương lai

B. Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi

Yếu tố ảnh hưởng	Các bước	Tên tiến trình
Môi trường bên trong bên ngoài	1	Thấy được nhu cầu cần thay đổi (quan trọng)
	2	Lựa chọn phương pháp đào tạo phát triển thích hợp
	3	Giảm bớt sự đối kháng với thay đổi
	4	Thực hiện sự thay đổi
	5	Triển khai chức vụ mới
	6	Đánh giá hiệu quả của đào tạo phát triển

- * Nếu không thấy nhu cầu thay đổi thì phá sản nằm bên bờ vực, không bảo thủ
- * Thay đổi trong nhân sự không bao giờ diễn ra êm ái, phẳng lặng. Nếu nắm bắt kịp thời và chuẩn bị chương trình đào tạo phát triển sẽ bị phản kháng mạnh từ nhiều phía, giải thích dưới kỳ vọng và kinh nghiệm chứ không đơn giản giải thích
- * Giảm đối kháng thì phải tạo tự tin, trước đây sự thay đổi làm họ điều đứng, bây giờ chắc chắn họ sẽ tránh, trước đây bóp méo thay đổi thì bây giờ họ phúng mạnh. Nhà quản trị phải dựa trên năng suất lao động, đánh giá khách quan và tạo tin tưởng là một quá trình lâu dài không phải một sớm một chiều
- * Quản trị nên công khai hoá công việc đổi mới, không để bàn tán căng thẳng
- * Cho nhân viên tham gia thảo luận thay đổi mới tích cực

II. Tiến trình đào tạo phát triển

Chức năng đào tạo: Đào tạo gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề kỹ năng một cá nhân với một công việc hiện hành. **Giáo dục** bao gồm hoạt động cải tiến nâng cao thuần thực khéo léo của một cá nhân toàn diện theo một định hướng nhất định vượt ra ngoài công việc hiện hành. **Phát triển** 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. Đào tạo và phát triển là một tiến trình liên tục không dứt.

Tiến trình

Môi trường bên ngoài	Định rõ nhu cầu ĐT & PT	↓
	Án định các mục tiêu cụ thể	↓
Môi trường bên trong	Lựa chọn các phương pháp thích hợp	↓
	Lựa chọn các phương tiện thích hợp	↓
	Thực hiện các chương trình ĐT & PT	↓
	Đánh giá các chương trình ĐT & PT	↓

III. Các phương pháp đào tạo và phát triển

Trên thế giới có phương pháp khác nhưng và nội dung tương đối giống nhau. Công ty lớn có cả trường đại học.

Phương pháp	Áp dụng cho			Thực hiện tại	
	Quản trị, chuyên viên	Công nhân	Cả hai	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
- : áp dụng cả hai x: áp dụng 0: không áp dụng					
1. dạy kèm	-	-	x	x	0

Quản Trị Nhân Sự

2. trò chơi kinh doanh	x	0	0	0	x
3. diễn quản trị	x	0	0	0	x
4. hội nghị/ hội thảo	x	0	0	0	x
5. Mô hình ứng xử	x	0	0	0	x
6. huấn luyện tại bàn giấy	x	0	0	0	x
7. thực tập sinh	x	0	0	x	0
8. Đóng kịch	x	0	0	0	x
9. luân phiên công việc	-	-	x	x	0
10. giảng dạy theo trình tự 1	-	-	x	0	x
11. giảng nhờ vì tính hỗ trợ	-	-	x	0	x
12. bài thuyết trình trong lớp	-	-	x	0	x
13. đào tạo tại chỗ	0	x	0	x	0
14. đào tạo học nghề	0	x	0	x	0
15. dụng cụ mô phỏng	0	x	0	0	x
16. đào tạo xa nơi làm việc	0	x	0	0	x

Có thể đào tạo tại công ty, chi nhánh trường đại học, khu vui chơi...

A. Các phương pháp phát triển cấp quản trị

Vai trò, vì sao, đào tạo như thế nào, đào tạo ai, nhu cầu?

1. Dạy kèm: Tại chỗ, một kèm một, như trợ tá, phụ lý, tạo cơ hội quan sát và được giao một số việc phải quyết định, cấp quản trị kèm phải có kiến thức toàn diện liên quan đến công ty, muốn chia sẻ thông tin, mất thời gian, đào tạo lâu

2. Các trò chơi kinh doanh: Trò quản trị, mô phỏng tình huống, người tham dự chơi trò đó, thủ vai, các thành viên tham dự quyết định, hướng theo nhóm...

3. Diễn cứu quản trị: Nghiên cứu trường hợp điển hình, mô phỏng vấn đề nan giải thực tế và giải quyết, có thể dùng não công nhóm, có người điều khiển

4. Phương pháp hội nghị: Các thành viên chung mục đích, người điều khiển quan trọng, các thành viên lắng nghe, phát biểu, người tham gia không thấy mình đang huấn luyện, mà đang giải quyết khó khăn

5. Mô hình ứng xử: Video minh họa, học viên quan sát, liên hệ khó khăn đang gặp của mình. Các nhà quản trị đặc thành tích và mục đích cao.

6. Kỹ thuật nghe nhìn: Phim ảnh, truyền hình khép kín, băng nghe, tốn kém, nhưng minh họa rõ, ngưng để giải thích.

7. Sinh viên thực tập: Vừa học vừa làm tại cơ quan nào đó. Quan sát được nhân viên có tiềm năng, có thể tuyển chọn làm việc cho công ty

8. Đào tạo tại bàn giấy: Xử lý công văn, giấy tờ, mô phỏng cấp trên giao theo thông tư nội bộ và tin tức do điện đàm gọi lại. Các học viên sắp xếp giải quyết khoa học

9. Đóng kịch: Đưa ra vấn đề nan giải, phân vai tự nhiên, cơ sở để thảo luận nhóm, giúp thấu cảm thông cảm phẩm chất quan trọng cho nhà quản trị

10. Luân phiên công tác: Sang làm việc nơi khác nhằm có kinh nghiệm, tạo hứng thú, đa năng đối phó khó khăn, áp dụng rộng hiện nay

11. Giảng dạy theo thứ tự chương trình: Sách giáo khoa và máy hỗ trợ, đưa ra câu hỏi sự kiện vấn đề, học viên trả lời, thông tin phản hồi theo trả lời. Không cần giảng viên, tiếp thu từ phương tiện máy học viên trả lời, sai thì làm lại, đúng tiếp tục. Mới mẻ ở Việt Nam.

12. Nhờ máy tính hỗ trợ: Thịnh hành, học và giải đáp ngay trên máy, dùng phần mềm, hướng dẫn chi tiết

13. Bài thuyết trình trong lớp: Hội trường, phù hợp cho thông tin mới, ít người tham dự, giảng viên quan trọng, hỗ trợ máy móc

14. phương pháp khác: Tại chức, ngoài giờ, học hàm thụ

B. Đào tạo công nhân

1. Tại chỗ: nỗ lực cả cấp trên, dưới, chịu trách nhiệm, tạo bầu không khí, cấp trên biết lắng nghe

2. Đào tạo học nghề: Lý thuyết và học tại chỗ, có lương

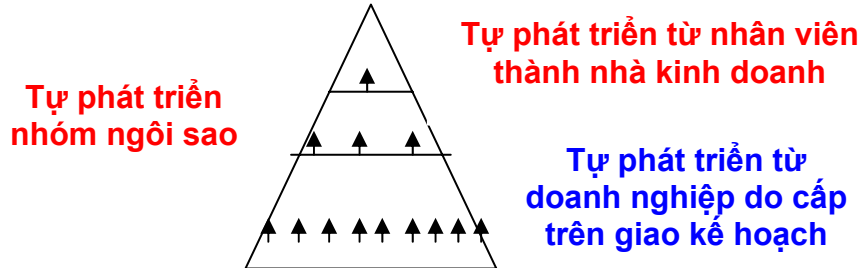
3. Sử dụng công cụ mô phỏng: Computer hoá, hay hết thực tế

4. Xa nơi làm việc: Máy móc đặc xa nơi làm việc, giống trên, không gián đoạn việc học. Người đã về hưu huấn luyện tốt

IV. Phát triển nhân sự

Vai trò ngày nay?

1. Trách nhiệm: Từ dưới lên, từng nhân viên phải chịu trách nhiệm phát triển con người chính mình, sau đó đến cấp trên trực tiếp, cho đến cấp cao nhất. Người cao nhất phải xây dựng, phát triển mô hình, điều phối và tư vấn.



Những người chịu trách nhiệm:

Quản trị trực tuyến là: huấn luyện viên	Nhân viên với tư cách là những nhà đồng kinh doanh: tự phát triển
Trưởng bộ phận: là nhà tư vấn	
Cấp quản trị gián tiếp: là người đỡ đầu	
Lãnh đạo doanh nghiệp: là người ủng hộ	

2. Đối tượng: Tất cả các nhân viên.

Các giai đoạn chu kỳ ảnh hưởng nghề nghiệp: Tăng trưởng – khám phá – tạo dựng/lập thân – duy trì/lạc nghiệp – suy thoái

Khám phá: 15-25 tuổi, nỗ lực khám phá ngành nghề, qua giáo dục vui chơi giải trí và việc làm. Khởi sự bước vào thế giới trưởng thành

Tạo dựng/lập thân: 25-44 tuổi, quan trọng cuộc đời, trong giai đoạn này có giai đoạn thử nghiệm kéo dài 25-30, giai đoạn ổn định kéo dài 30-40, giai đoạn khủng hoảng bắt đầu 40 đối chiếu với tham vọng mục tiêu của họ

Duy trì/lạc nghiệp: 45-65, duy trì hưởng thụ nghề

Suy thoái: Về hưu, giảm quyền lực trách nhiệm

3. Các biện pháp phát triển

- **Kế hoạch phát triển nhân sự:** Phong phú hoá đa dạng hoá công việc, chuyển chuyên, dự phòng chuyển chuyên, tiếp nhận lại nhân viên cũ, nhóm dự án đa chức năng vượt khỏi phạm vi. Gắn bó với đào tạo.
- **Kế hoạch nhân sự thừa kế:** Hằng năm trưởng bộ phận đánh giá năng suất, tiềm năng khả năng thừa kế, và cho mẫu kế hoạch nhân sự. Đưa ra bàn với lãnh đạo và tiếp tục đánh giá, tiến hành tương tự lên cấp trên, cuối cùng trình cho lãnh đạo chương trình nhân sự tổng thể. Hiệu quả kế hoạch này khi khai thác khuyến khích thực hiện, xác định hướng cho từng nhân viên, ma trận được áp dụng, hằng năm có báo cáo tổng thể tốt. Theo thiết kế form.

Chương chín: Đánh giá thành tích công tác

I. Định nghĩa

Là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của cá nhân theo định kỳ. Cả một tiến trình đánh giá khoa học có hệ thống, đánh giá hết sức khó khăn vì khách quan, đúng mức. Nó quan trọng vì làm cơ sở khen thưởng, động viên, kỷ luật và trả lương công bằng.

II. Mục tiêu và chính sách

A. Mục tiêu

- **Cải thiện hiệu năng công tác và thông tin phản hồi:** Toàn công ty
- **Hoạch định tài nguyên nhân sự:** thăng tiến, nhất là quản trị, kế vị
- **Tuyển mộ và tuyển chọn:** Mức thang điểm có thể dự báo khả năng hoàn thành công việc của ứng viên, biết các cuộc trắc nghiệm có hiệu quả không
- **Phát triển tài nguyên nhân sự:** Cho biết nhu cầu đào tạo, giáo dục, phát triển xác định được khuyết điểm và khiếm khuyết của nhân viên để đào tạo
- **Hoạch định và phát triển nghề nghiệp:** Đánh giá được điểm mạnh yếu tiềm năng của nhân viên, giúp họ thực hiện kế hoạch.
- **Lương bổng đãi ngộ:** Quyết định được thăng lương, thăng thưởng
- **Quan hệ nhân sự nội bộ:** Thăng chức, giáng chức, hết chức năng hợp đồng, tạm cho nghỉ việc chuyển chuyên
- **Đánh giá tiềm năng của nhân viên:** Thông qua việc hoàn thành công việc của nhân viên, xem xét hành vi trong quá khứ để xét tương lai, sai lầm phổ biến là kỹ năng chuyên môn quá giỏi nhưng thăng chức làm trưởng bộ phận thì thật là tai hại, cần xác định trung tâm đánh giá để khách quan hơn

B. Chính sách

Ghi rõ trong cầm mang hoặc phổ biến ở các kỳ họp, nhà quản trị phải nắm chắc

- Duy trì khuyến khích cho các thành tích vượt trội
- Duy trì cải tiến chất lượng lãnh đạo, thăng thưởng người đáng giá tốt
- Đẩy mạnh cơ hội cho nhân viên tham gia quyết định quản trị am hiểu
- Làm nhân viên hội nhập gắng bó tổ chức, mục tiêu của công ty
- Tăng cường cơ hội nhân viên phát triển, khẳng định tài năng, tiềm năng
- Cấp quản trị luôn giúp đỡ kèm nhân viên, lực lượng lao động của mình
- Không vi phạm luật lệ nhà nước công ty, không phân biệt đối xử

III. Tiến trình đánh giá

Môi trường bên ngoài bên trong	Xác định mục tiêu đánh giá TTCT	Bước 1	↓	←
	An định kỳ vọng công việc (phân tách)	Bước 2	↓	
	Xem xét công việc được thực hiện	Bước 3	↓	
	Đánh giá sự hoàn thành công tác	Bước 4	↓	
	Thảo luận về việc đánh giá với nhân viên	Bước 5	↓	

Môi trường ngoài gồm luật lao động, công đoàn, liên đoàn

IV. Phỏng vấn đánh giá

Đánh giá giúp cấp trên cấp dưới hiểu nhau, thoả thuận và hoàn thành công việc. Cần chuẩn bị và tiến hành thận trọng

A. Chuẩn bị

1. Ấn định lịch trình phỏng vấn: Thông báo cho nhân viên biết để chuẩn bị, không trì hoãn, nếu phỏng vấn thăng lương thì tách ra, nếu chung thì cấp dưới chỉ quan tâm 1

2. Thu thập thông tin: về sự hoàn thành của cấp dưới

B. Phân loại phỏng vấn

1. Phỏng vấn nói và thuyết phục: Mang ý nghĩa hướng dẫn, thuyết phục cải tiến của cấp dưới, cải thiện được công tác nhất là nhân viên có ý thức, ước vọng hội nhập

2. Phỏng vấn nói và nghe: Cứng, phải có kỹ năng, biết lắng nghe, chuẩn bị câu hỏi kỹ, tạo cơ hội cho cấp dưới đối thoại với cấp trên, truyền đạt được nhận xét của cấp trên về điểm mạnh yếu, nhưng không đề ra được mục tiêu cải tiến, cấp dưới vui vẻ nhưng công tác không thay đổi

3. Phỏng vấn giải quyết vấn đề: Như một diễn đàn, đối thoại tích cực cởi mở, giải pháp dị biệt đều được đưa lên mổ sẻ thảo luận, mục tiêu cải tiến được thảo luận tương đối khó điều khiến cần phải đào tạo nhân viên trước cách giải quyết vấn đề

4. Phỏng vấn tổng hợp: (1) và (3) kết hợp lại

C. Tăng cường tính hiệu quả của phỏng vấn (phản hồi tốt, có kết quả)

- * Cụ thể hơn là tổng quát–tập trung vào hành vi–tập trung vào nhu cầu người nhận
- * Nhấn vào hành vi người nhận thông tin có thể thay đổi được – chia sẻ thông tin
- * Xây dựng và hướng dẫn hành vi hiện thời – chỉ đề cập đến thông tin cần thiết
- * Chỉ đề cập dưới nói, làm, biết, cần ra soát lại để đảm bảo thông đạt rõ ràng

V. Trách nhiệm và định kỳ đánh giá thành tích công tác

A. Trách nhiệm: Thiết kế, kiểm tra, quản trị thuộc cấp phải tham gia

1. Cấp trên trực tiếp: Trực tiếp đánh giá cấp dưới, biết rõ nhất cấp dưới trong tổ chức, có trách nhiệm quản đơn vị mình, đào tạo vào phát triển

2. Cấp dưới: Nhiều khi cấp dưới thấy rõ khả năng quản trị cấp trên, khó.

3. Đồng nghiệp: Có thể có kết quả cho các nhóm công tác ổn định

4. Đánh giá nhóm: Các nhóm có thể đánh giá lẫn nhau

5. Tự đánh giá: Kém

6. Tổng hợp: Nhiều cấp đánh giá, nhiều nhóm, giảm tính chủ quan

B. Định kỳ đánh giá: Tùy môi trường hoàn cảnh điều kiện

Phần Bốn: Lương bổng và đãi ngộ
Chương mười: Thiết lập và quản trị lương bổng

I. Đại cương

Chỉ về loại phân thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình. Các yếu tố của một chương trình lương bổng đãi ngộ:

	Lương bổng và đãi ngộ			
	Tài chính		Phi tài chính	
	Trực tiếp	Gián tiếp	Bản thân công việc	Môi trường làm việc
Môi trường bên ngoài trong	<ul style="list-style-type: none"> * Lương công nhật * Lương tháng * Hoa hồng * Tiền thưởng 	<ul style="list-style-type: none"> * Bảo hiểm * Trợ cấp XH * Phúc lợi về hưu, an sinh, đền bù, trợ cấp, giáo dục, dịch vụ * Vắng mặt được trả lương nghỉ hè, lễ, ốm 	<ul style="list-style-type: none"> * Nhiệm vụ thích thú * Phấn đấu * Trách nhiệm * Cơ hội được cấp trên nhận biết * Cảm giác hoàn thành công tác * Cơ hội thăng tiến 	<ul style="list-style-type: none"> * Chính sách hợp lý * Kiểm tra khéo léo * Đồng nghiệp hợp tình * Biểu tượng địa vị phù hợp * Điều kiện làm việc thoải mái * Giờ uyển chuyển * Tuần lễ làm việc dòn dai * Chia sẻ công việc * Lựa chọn loại phúc lợi * Làm việc ở nhà truyền qua computer

Không đơn giản thúc đẩy sản xuất là phải động viên thúc đẩy nhân viên bằng vật chất và tinh thần, mà phải hội đủ các yếu tố lương bổng và đãi ngộ nhất là vào thập niên 2000. Đãi ngộ phi tài chính ngày càng quan trọng, chính bản thân công việc và môi trường làm việc, cơ hội cấp trên biết thành tích, cảm giác hoàn thành công việc và thăng tiến. Chương trình phải công bằng bên ngoài và bên trong nội bộ.

II. Các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng

A. Môi trường của công ty

1. Chính sách của công ty: Lương bổng và đãi ngộ là chi phí tốn kém qua lao động, là một loại tài sản và thúc đẩy nhân viên làm việc, giúp cải tiến công tác, gia tăng năng suất, bỏ việc thấp.

ÁN ĐỊNH MỨC LƯƠNG: Lương bổng và đãi ngộ cho từng cá nhân			
Bản thân công việc Đánh giá công việc	Bản thân nhân viên Mức hoàn thành công việc Thâm niên – Kinh nghiệm Thành viên trung thành Tiềm năng của nhân viên	Môi trường công ty Chính sách Bầu không khí văn hoá Cơ cấu tổ chức Khả năng chi trả	Thị trường lao động Lương bổng trên thị trường Chi phí sinh hoạt Cộng đoàn – Xã hội Nền kinh tế – Pháp luật

1. Bầu không khí văn hoá công ty: Ảnh hưởng đến tuyển chọn nhân viên, thái độ cấp trên cấp dưới, hành vi công tác, đánh giá thành tích công tác, và ảnh hưởng đến sắp xếp lương bổng và đãi ngộ.

Có công ty trả lương cao để thu hút nhân tài, họ quan niệm như thế năng suất cao và chi phí giảm. Có công ty trả lương một mức thịnh hành họ cho rằng vẫn duy trì được thế cạnh tranh giá sản phẩm dịch vụ không tăng. Như có công ty áp dụng chính sách lương thấp do tình trạng tài chính khó khăn, không cần nhân viên giỏi, một điều quan trọng là lương thấp có thể làm chi phí tăng.

3. Cơ cấu tổ chức: Các gia tần các cấp quản trị ảnh hưởng đến lương bổng, các cấp cao ít đi sát vào nhân viên, các quản trị trực tiếp quyết định lương bổng thì hợp lý hơn.

4. Khả năng chi trả của công ty, Thế đứng tài chính công ty, tình hình kinh doanh cũng ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ.

B. Thị trường lao động

1. Lương bổng trên thị trường: Trong xã hội hiện tại ngành nghề đó lương bổng ra sao để nghiên cứu kỹ mức lương. Tự nghiên cứu hay nhờ chuyên viên tư vấn, nghiên cứu địa lý, các hãng và so sánh.

Quản Trị Nhân Sự

2. Chi phí sinh hoạt: Quy luật chung lương phải phù hợp với chi phí sinh hoạt, nhà nước quy định lương tối thiểu. Khi giá cả tăng thì lương thực sự giảm xuống, công ty phải tăng lương

3. Công đoàn: Là một thế lực mạnh, cần phải quản trị ba lãnh vực: các tiêu chuẩn được sử dụng để xếp lương bổng, các mức chênh lệch lương và phương pháp trả lương. Trả lương kích thích sản xuất công đoàn ủng hộ.

4. Xã hội: Sức áp này quan trọng. Lương bổng ảnh hưởng đến giá cả, người tiêu thụ không muốn giá tăng, đồng loạt tăng giá thì người sống lương hưu khổ. Báo chí cũng là một sức ép, thường buộc các công ty nước ngoài trả lương cao, nhưng họ có buộc được phân biệt đối xử người bản xứ không? Quản trị Việc chỉ có xe dream còn người nước ngoài xe hơi.

5. Nền kinh tế: Tình trạng kinh tế, lao động, thất nghiệp, chính phủ, công đoàn

6. Luật pháp: Các luật lệ, không đối xử nam nữ, luật Việt không đề cập việc phân biệt đối xử chủng tộc.

C. Bản thân nhân viên

1. Sự hoàn công tác: Áp dụng phương pháp đãi ngộ nhân viên theo năng suất, trả lương không công bằng gây nản lòng.

2. Thâm niên: Đối với người Nhật quan trọng, nay thì là yếu tố tham khảo không còn quan trọng, công đoàn thì chú trọng. Nên cần dung hoà chúng

3. Kinh nghiệm: Hầu hết yếu tố này các tổ chức chú ý. Một điều quan trọng là các quản trị thành công liên tục như đến một thời gian họ có thể quản trị tồi ngược lại những người mới vào nghề nhưng quản trị tốt nên cần thận trọng

4. Thành viên trung thành: Thường cho họ hưởng phúc lợi, nghỉ lâu hơn các thành viên khác, vì họ làm việc liên tục lâu năm

5. Tiềm năng: Tương lai họ có tiềm năng, điều này quan trọng, những người trẻ có thể được trả lương cao vì họ có tiềm năng trong tương lai. Các sinh viên tốt nghiệp giỏi là những người có tiềm năng, các yếu tố nhạy cảm trong kinh doanh thì sao?

6. Các yếu tố khác: Chính trị, nhân viên có chân trong chính trị nào đó, nhân viên có thế lực nào đó, ưu đãi vì bà con thân thuộc, thường không tốt.

D. Bản thân công việc

1. Phân tách công việc và bản mô tả công việc: Tạo khách quan, tiêu chuẩn hợp lý, rõ ràng. Có tính hệ thống đo lường giá trị tầm quan trọng công việc, xác định nấc thang lương. Làm sáng tỏ nhiệm vụ và quyền hạn trong tổ chức, tạo cơ sở tuyển chọn chuyên nghiệp, thăng tiến, thăng thưởng, huấn luyện.

Phương pháp trong chương 3. nó là công trình nghiên cứu soạn thảo hệ thống dữ kiện công việc, để xác định và rút ra đặc tính của mỗi công việc.

2. Đánh giá công việc: Đánh giá chính xác tiến trình phân tách khá khó khăn, nên lập một uỷ ban đánh giá, các quản đốc tham gia, các nhân viên kiểm soát, có khi mời công đoàn, nên giải thích lợi ích cho công nhân viên biết. Nên chọn chính xác các yếu tố cần bản, kỹ năng, trách nhiệm công việc, điều kiện làm việc, và đối chiếu với các công việc khác.

Đánh giá công việc là một thủ tục có tính hệ thống nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc, dựa trên nhiều yếu tố nhằm loại bỏ bất bình trong cơ quan chỉ vì cơ cấu lương bổng bất hợp lý.

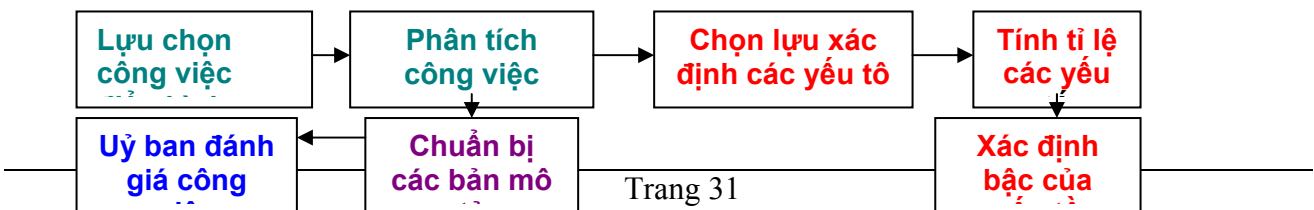
Xác định cấu trúc công việc, bình đẳng trật tự tương quan công việc, triển khai thứ bậc giá trị công việc để thiết kế cơ cấu lương bổng, đạt được sự nhất trí giữa các cấp quản trị nhân viên liên quan đến công việc.

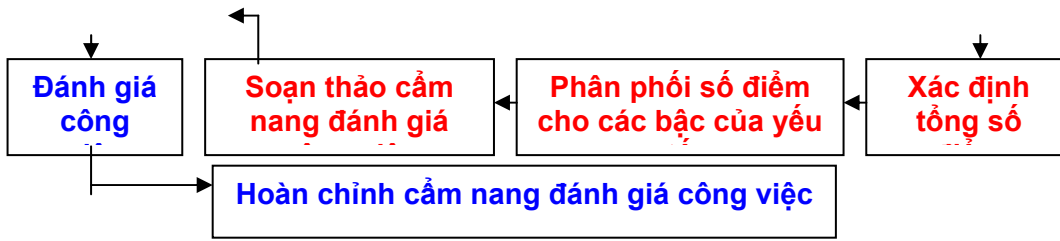
Xếp hạng: Theo thứ tự tầm quan trọng, đối chiếu với lương thịnh hành trong xã hội, phương pháp này không thuyết phục lắm nó không xét từng yếu tố liên quan đến công việc, chủ quan

Phương pháp phân loại: Xác định một số loại hạnh ngạch rồi so sánh với bảng mô tả công việc. Có thể từ 18-20 hạng/ ngạch.

Phương pháp so sánh các yếu tố: Quyết định các yếu tố công việc. Điều kiện về trí óc, kỹ năng tay nghề, điều kiện về thể lực, trách nhiệm, điều kiện làm việc. Soạn các yếu tố này thành ma trận mức độ phức tạp của công việc, phân bổ tiền lương, đơn giá cho mỗi yếu tố công việc thực tế và bản cân đối so sánh công việc.

Phương pháp tính điểm: Là phương pháp ấn định giá trị bằng số cho các yếu tố công việc và tổng số các giá trị này cung cấp một bản đánh giá giá trị tương đối của một công việc đó. Thủ tục tiến hành:





- Lựa chọn công việc điển hình theo nhóm như tại văn phòng bán hàng
- Nhà phân tích chuẩn bị bản mô tả trình lên ủy ban đánh giá công việc
- Tỷ lệ phần trăm các yếu tố như trình độ học vấn quan trọng chiếm tỉ trọng
- Xác định mỗi yếu tố có mấy thứ bậc, ví dụ giáo dục có năm thứ bậc
- An định hệ thống điểm có thể 500 hoặc 1000, xác định tổng số điểm
- Khoản cách của thứ bậc = $M-m/N-1$; **M,m**:điểm tối đa, tối thiểu.**N**:số thứ bậc

Hoàn tất công việc lập ma trận:

Các yếu tố công việc	Tỷ trọng	Thứ bậc các yếu tố				
		1	2	3	4	5
1.....	%					
2.....						

Có thể dùng biểu đồ đánh giá công việc

2. Bậc lương

Mức lương tối thiểu và tối đa với sự biến thiên, đủ để tạo ra một sự khác biệt nào đó. Nó cũng là một khoản tạo kích thích nhân viên trong công ty.

3. Điều chỉnh mức lương

Phù hợp với hạng ngạch bậc lương mới

IV. Thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng

a. Mục tiêu: Rõ ràng thì đề ra chính sách lương bổng hợp lý

- Kế hoạch ổn định nhưng cần uyển chuyển để kịp thay đổi phù hợp
- Chú trọng giảm chi phí lao động, tăng năng suất, mức thù lao để tuyển mộ duy trì công việc và duy trì lực lượng lao động
- Thang lương công bằng, đền bù kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ, khác
- Trả lương trên cơ sở thành tích lao động, xuất lượng sản phẩm đầu ra
- Thiết lập hệ thống ca làm việc hợp lý, tuần giờ làm việc hợp lý
- Kiểm tra, điều chỉnh lời phàn nàn, ngân sách, chi phí lao động, dễ hiểu

b. Chính sách: Phải phân tích yếu tố nội ngoại tại, ảnh hưởng đến chi phí lao động, nhu cầu lao động, cung ứng, lương xí nghiệp. Chi phí lao động trên tổng chi phí sản xuất, thế đứng cạnh tranh của xí nghiệp và mức độ quản lý thị trường. Mức ổn định khối lương kinh doanh và tỷ lệ lao động, quy mô thị trường lao động mà xí nghiệp tuyển mộ công nhân, mức lương thịnh hành trong khu vực ngành nghề. Luật lệ nhà nước lương bổng giờ làm việc. **Sau đó đề ra những chính sách:** chú trọng tuyển mộ nhân viên chất lượng, kế hoạch trả lương kích thích lao động, chú trọng phụ cấp kích thích phi tài chính, tạo cơ hội nhân cao trình độ chuyên môn, thăng thưởng và những ảnh hưởng tương tự kích thích lao động, đối chiếu mức lương với bên ngoài. Mức độ đại biểu của công nhân tham dự của công nhân trong kế hoạch lương, nên quản trị hệ thống lương bổng theo cơ cấu tổ chức nào.

C. Cơ cấu tổ chức quản trị lương bổng

Một ủy ban có vị lãnh đạo cao cấp, giám đốc doanh nghiệp hoặc giám đốc nhân sự chịu trách nhiệm toàn bộ cho hệ thống tiền lương.

Bộ phận kỹ thuật, nhân sự, khác được trang bị cho nghiên cứu lương bổng, đánh giá công việc, nghiên cứu lương phát hoạ kế hoạch kích lao động, các tiêu chuẩn công việc. Và thảo luận tập thể với công đoàn.

D. Tiến trình thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng

1. Đánh giá công việc: đánh giá từng công việc dựa vào bảng mô tả công việc.

Phân loại thứ điểm theo thang điểm:

Thang điểm	Hạng	Hạng
-------------------	-------------	-------------

Quản Trị Nhân Sự

- 139	12	1
140-161	11	2
162-183...	10...	3...

Có thể tính hạng 1 cao nhất hoặc 500, 1000, cao nhất tùy công ty

2. Thiết lập mức lương của công ty: Nhà quản trị tiến hành sắp xếp mức lương, muốn lương hợp lý phải khảo sát, đối chiếu thực trạng.

2.1 Khảo sát lương bổng: Mức lương đang thịnh hành trong khu vực. Công ty cử chuyên viên đến công ty đó nghiên cứu, tuy nhiên tốn kém và tốn thời gian. Nhờ các cơ quan cung cấp thông tin, hiệp hội thương mại, nghiệp đoàn hoặc dịch vụ, phương pháp này ít tốn kém hơn.

Thông nhất khảo sát theo giờ công lao động, nếu hình thức khác thì chuyển về công lao động. Sau đó tính mức lương trung bình thứ hạng của các xí nghiệp. Hoặc đường trung tuyến trên đồ thị. Đối với hành chánh sự vụ thì phải khảo sát kỹ và thận trọng vì mỗi công ty khác nhau về cơ cấu tổ chức, mức độ công việc và tiêu chuẩn khác

2.2 Tham khảo và điều chỉnh theo mức lương thịnh hành: Công ty phải quyết định mức lương của mình cao hơn hay thấp hơn mức lương thịnh hành, khung lương như thế nào với công ty, Hay so sánh với ngành.

Công ty áp dụng lương cao nếu: Chi phí lao động cấu thành trên một đơn vị sản phẩm tương đối nhỏ. Máy móc tốt, quản trị tốt làm cho chi phí lao động trên từng sản phẩm đầu ra thấp. Khả năng độc quyền có thể bán giá sản phẩm cao hơn một chút. Công ty muốn duy trì tiêu chuẩn tuyển dụng cao, tạo cơ hội tuyển mộ nhân viên, nâng cao tinh thần và công nhân làm việc trên trung bình.

Đưa lên biểu đồ, trục tung là tỉ lệ lương một giờ, trục hoành hạng lương, trên biểu đồ biểu diễn 3 đường tuyến lương mới, lương trung bình trong khu vực nghiên cứu và tuyến lương cũ của công ty. Dựa vào đây công ty có thêm thông tin điều chỉnh.

Công ty áp dụng mức lương thấp: Cung cấp cho nhân viên những khoản thu nhập ổn định, chính sách tuyển dụng ổn định. Trọ cấp tốt. Có danh tiếng. Thường xuyên tạo cơ hội làm thêm cao.

Nhà quản trị phải lựa chọn tỉ lệ lương cố định cho mỗi công việc. Nhà quản trị cũng lựa chọn mức thang lương, mô tả tăng lương định kỳ và sự tiến bộ của mỗi bậc.

Bộ phận hành chính sự nghiệp thì chỉ áp dụng thang lương. Vì lãnh lương tháng và theo khả năng và tiêu chuẩn hoá nghề nghiệp. Nên đánh giá thành tích công tác định kỳ.

2.3 Chuyển thành mức lương mới.

Cho thấy giá trả lương của mỗi công việc cao thấp, có thể điều chỉnh liền.

3. An định các loại phụ cấp

Xem chiến lược cạnh tranh của công ty. Mỗi bậc phụ cấp không quá mấy phần trăm, phụ cấp nhà ở hay khác. Chính sách trả tiền phụ cấp phải rõ ràng và thực tế. Các loại phụ cấp làm việc phụ trội, tiền nghỉ hè, lệch ca sinh hoạt, thưởng...

4. Trả lương kích thích lao động

Sản xuất được tiêu chuẩn hoá, xuất lương đo lường rõ ràng thì có thể áp dụng lương kích thích lao động. Mức nào?

5. Duy trì và quản trị hệ thống lương bổng

Sau khi chuyển nhiệm vụ cho văn phòng quản trị tiền lương duy trì. Cơ cấu tiền lương có thể thay đổi, nên phải được quản trị điều chỉnh, cập nhật thường xuyên

Áp dụng bảng lương: Khi có sự thay đổi như tuyển dụng, thuyên chuyển, đổi ca, đề bạt thì áp dụng thang lương. Phải có cơ cấu tiếp nhận khiếu nại lương.

Phương pháp cập nhật hoá cơ cấu lương: Thay đổi về cơ cấu, sự phát triển, hiện đại hoá loại công việc cũ lập công việc mới nên, phải có bảng mô tả chi tiết công việc mới cho thay đổi này. Tất cả dựa vào bảng bang đầu. Thay đổi này chỉ cục bộ.

6. Điều chỉnh mức lương theo định kỳ: vì sao?

- Tăng giảm tỷ lệ tiền lương theo tỉ lệ phần trăm hay khoản tiền rõ ràng
- Thay đổi tiền phụ cấp – Thay đổi giờ làm việc trong tuần
- Nói rộng hoặc thu hẹp tiêu chuẩn thời gian thưởng

Công ty điều chỉnh ngay khi: Thay đổi mức lương thịnh hành trong xã hội. Thay đổi chi phí sinh hoạt của công nhân. Thay đổi khả năng chi trả lương công ty. Chúng không là nguyên nhân cơ bản. Do tác động bên ngoài kinh tế, chính trị...

6.1 Điều chỉnh theo mức lương đang thịnh hành: Mức lương trong khu vực đang tăng thì công ty phải tăng theo

Quản Trị Nhân Sự

6.2 Điều chỉnh theo chi phí sinh hoạt: do hiệu năng và tinh thần lao động. Trường hợp này giá tăng do lạm phát, công ty chỉ nên trợ cấp sinh hoạt vì sau này giá giảm thì công ty khó điều chỉnh sẽ bị phản ứng bởi công nhân.

6.3 Điều chỉnh theo khả năng chi trả của công ty.

Chương mười một: Phúc lợi và đãi ngộ khác

I. Phúc lợi

Theo quy định pháp luật: Dựa vào bộ luật lao động

Phúc lợi tự nguyện: Bảo hiểm y tế – Chương trình bảo vệ sức khỏe – Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm – Các loại dịch vụ – Tiền bồi dưỡng độc hại, nguy hiểm – trợ cấp khác: chăm sóc trẻ nhân viên, chữa trị tim, phổi... Sàng kiến tuyền

II. Lương bổng đãi ngộ kích thích sản xuất

Quá trình tuyển dụng phức tạp, tốn kém nên phải có chiến lược kích thích và động viên nhằm duy trì củng cố và phát triển lao động.

A. Trả lương cho khối gián tiếp

1. Cho nhân viên hàng chánh, sự vụ và các cấp quản trị

Đòi hỏi điều kiện cho mỗi công việc như thế nào.

Ví dụ đánh giá chức vụ

Cho điểm vào ô thích hợp						Điểm
1. Kinh nghiệm	Thường	Tổng quát	Căn bản	Căn bản chi tiết	Hiểu rộng	
....
Số điểm chung						
2. Phán đoán						
Điểm chung						
3. Khả năng điều hành						
Số điểm chung						
4. Khả năng sinh lợi và sáng tạo						
Số điểm chung						
Tương tự: 5. Trách nhiệm tài sản công ty – 6. Trách nhiệm về nhân viên – 7. Trình độ văn hoá...						

Sau đó cho bảng tổng kết:

Chức vụ	Kinh nghiệm	Phán đoán	Khả năng điều hành	Khả năng sinh lời	Trách nhiệm tài sản	Trách nhiệm nhân sự	Trình độ văn hoá	Tổng số điểm
Số điểm cao nhất								1000
Giám đốc tiếp thị								
Giám đốc sản xuất								
.....								

Bảng lương tổng quát:

Hạng	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5
1					
2....					

Quản Trị Nhân Sự

Mức lương mà chính phủ quy định tối thiểu ứng với số điểm thấp nhất. Có thể hình thành khung lương ngay hay tùy tình hình dựa vào số điểm trong khung lương.

2. Mạo dịch viên

Người bán hàng người làm marketing trực tiếp. Đa số người bán hàng thích hoa hồng, nó khuyến khích cao nhưng bố trí địa điểm kinh doanh và vị trí bán hàng trong cửa tiệm khác nhau và doanh số khác nhau nên tạo thu nhập khác nhau

Họ tự điều hành lấy ít kiểm tra đơn đốc. Tốt nhất là trả lương tháng công hoa hồng, với nhân viên mại vụ khác thì trả lương tháng công tiền thưởng và tính tới kinh nghiệm của họ.

3. Đốc công hoặc kiểm soát viên

Nhận lương tháng, họ là người đôn đốc cho công nhân làm việc chất lượng, năng suất cao, họ có thể có thêm tiền khi công nhân làm việc phụ trội. Họ cũng được chia tiền thưởng.

B. Công nhân trực tiếp sản xuất

1. Trả lương theo giờ: Đơn giản. Trả theo tỉ lệ tiền công lao động trên một giờ. Tiền công không đồng đều cho mọi công nhân, nó tương ứng với trình độ mỗi công nhân qua bậc thang điểm. **Thích hợp cho các công ty** chưa đo lường sản xuất cụ thể, muốn rõ phải có chuyên viên nghiên cứu thời gian của mỗi công tác hoàn thành công việc. Ngày nay máy tính hay camera có thể cụ thể hoá dễ dàng. Tốc độ công việc theo dây chuyền sản xuất, công ty coi chất lượng và độ chính xác sản phẩm quan trọng, khi việc sản xuất rất đa dạng và trong quá trình sản xuất hay bị gián đoạn trì hoãn.

Phổ biến trên thế giới. Dễ tính và tạo thu nhập ổn định. Nhưng chưa đo lường yếu tố cố gắng, hiệu quả sản xuất.

2. Trả lương kích thích lao động theo sản phẩm: Công ty phải tiêu chuẩn hoá công việc. Phương pháp này dựa trên công nhân trực tiếp sản xuất tạo mức xuất lượng. Trả lương cho người bán hàng trên cơ sở doanh thu, trả lương cho đốc công trên cơ sở tiết kiệm vật tư, lao động.

- **Thực hiện chương trình đơn giản hoá công việc:** Động tác không dư thừa, không phí, bớt thời gian di chuyển. Có lợi cho công ty và công nhân viên vì xuất lượng được gia tăng. Nhà quản trị phải ấn định mức xuất lượng trung bình chính xác sau đó có kế hoạch thưởng theo xuất lượng tăng.
- **Lựa chọn kế hoạch trả lương kích thích lao động phù hợp:** Mức độ tiêu chuẩn công việc – Mức thu lao cơ bản cho cuộc sống công nhân – Mức xuất phát tiền thưởng vượt mức công việc – Tỉ lệ phần trăm xuất lượng phụ trội vượt mức tiêu chuẩn – Khoản tiền hoặc mức tiền thưởng.

Không có hình thức nào trả lương là tối ưu nhất, thích hợp nhất khi bầu không khí văn hoá của công ty, hầu hết công nhân tán thưởng thích hợp khung cảnh kinh doanh.

2.1 Trả lương theo từng sản phẩm: Dựa trên tỉ giá cố định hay từng công đoạn trên mỗi đơn vị sản phẩm. Công nhân luôn muốn cố gắng làm việc để có khoản thu nhập cao. Phương pháp này kích thích lao động mạnh. Nhiều công ty ấn định đơn giá cố định sẽ dẫn đến quá cao hoặc quá thấp. Kết quả là công nhân nản lòng.

2.2 Trả lương thưởng 100%: Ấn định tiêu chuẩn công việc bằng cách tính theo thời gian và đơn giá được tính theo thời gian hơn là tính bằng tiền. Khác trả theo đơn vị sản phẩm là sử dụng thời gian làm đơn vị trả tiền thay giá tiền trên mỗi sản phẩm. Kế hoạch này dễ dàng thay đổi đơn giá làm việc.

2.3 Trả lương theo giờ tiêu chuẩn: Phương pháp trên ai làm trên 100%. Phương pháp này thưởng ở mức 100% nghĩa là mức khởi điểm thưởng dưới 100%. Chủ yếu đánh vào tâm lý công nhân thúc đẩy làm việc đạt mức tiêu chuẩn. Ai chưa đạt kế hoạch vẫn nhận lương đủ kế hoạch 100%.

2.4 Trả lương theo tỷ lệ tiền thưởng hay tỷ lệ kế hoạch: Phương pháp này ngoài khoản nhận được thu lao làm việc bình thường còn khoản làm việc dư do năng suất làm việc cao chẳng hạn 3 giờ dư, công ty ấn định số phần trăm thưởng trên giờ dư. Ví dụ 50% thì công nhân được nhận thêm thù lao 1,5 giờ nhân với đơn giá chính thức. Kế hoạch này tiêu chuẩn hoạt động dựa vào quá khứ, mức lao động chưa ổn định được, tiêu chuẩn thời gian chưa chính xác, Việt nam là một ví dụ. Ngoài khoản chia cho công nhân còn có đốc công, công nhân gián tiếp. Nói chung nó bất lợi

2.5 Trả lương cơ bản công tiền thưởng: Do Gantt đề xướng. Khuyến khích cao độ khi đã áp dụng tiêu chuẩn hoá công việc và thời gian. Công nhân phải cố gắng và có tay nghề. Công nhân hoàn thành kế hoạch sẽ được trả lương cơ bản cao, cộng với tỷ lệ phần trăm tiền thưởng cố định trên khoản dư và tiền lương cơ bản được tính trong khoản dư này nữa. Công nhân nào hoàn thành kế hoạch không được thưởng, những người lười sẽ bị nản lòng dễ nghỉ việc. Các đốc công cũng thưởng dựa trên công nhân và mức cải tiến đạt tiêu chuẩn của họ.

2.6 Trả lương theo hiệu năng: Giống 2.5 nhưng khác ở chỗ mức thưởng hoàn thành tiêu chuẩn và mức thưởng vượt mức tiêu chuẩn.

2.7. Trả lương thưởng theo nhóm: Đây là phương pháp mở rộng phương pháp thưởng khi nhóm công việc hoàn thành tốt, hay ràng buộc công nhân ý thức rõ quyền lợi của họ theo nhóm. Số thành viên trong nhóm không quá nhiều mà phải hạn chế, dưới 20 người, họ có thể thúc đẩy nhau làm việc. Dùng các kế hoạch trên để trả và thưởng. **Lợi điểm:** năng xuất gia tăng, thu nhập công nhân tăng, ít thêm công việc hành chính, kỷ luật và trách nhiệm được cả nhóm thúc đẩy, công nhân chậm sẽ được nhóm cải thiện nhanh. **Hạn chế:** một con ngựa đau cả tàu bỏ cỏ. Thành viên mới họ khó chấp nhận

2.8 Trả lương thưởng cổ phần với giá hạ: Thường dùng trong thi đua, phát minh, cải tiến. Cán bộ cấp lãnh đạo thích hợp hơn công nhân viên. Tuy nhiên tranh luận về giá cổ phần lên xuống là vấn đề đang bàn. Nó cũng cho thấy công nhân viên sở hữu một phần công ty và có trách nhiệm hơn.

2.9 Chương trình cho công nhân sở hữu cổ phần

2.10 Kế hoạch Scanlon: Ra 1937. Gắn tiền công nhân viên vào việc hoàn thành công tác. Nó kích thích lao động, nhóm và chia sẻ công tác. Kích thích nhiều nhân viên nỗ lực và áp dụng phổ biến hiện nay. **Chương trình:** Tiền thưởng vì tiết kiệm chi phí lao động. Như mục 2.4. Hội đồng lãnh đạo và công nhân đánh giá mức đề nghị, chi phí lao động giảm đi nhờ gia tăng năng suất công ty chi khoản này với công nhân

III. Đãi ngộ phi tài chính: xem lương bổng và đãi ngộ lại, dựa vào nhu cầu của Maslow.

Bản thân công việc: 1. nhiệm vụ hứng thú 2. trách nhiệm 3. công việc đòi hỏi mức phần đầu 4. cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích 5. cảm giác hoàn thành công việc 6. có cơ hội thăng tiến

Khung cảnh công việc: 1. chính sách hợp lý 2. đồng nghiệp hợp tình 3. biểu tượng đại vị phù hợp 4. điều kiện làm việc thoải mái 5. giờ làm việc uyển chuyển 6. nhân viên được phép hoàn thành công việc trước để có khoản thời gian dư thừa có thể nghỉ 7. chi sẻ công việc: công nhân có thể làm bán thời gian 8. lựa chọn loại phúc lợi 9. làm việc ở nhà truyền qua computer.

Phần năm: **Giao tế nhân sự**
Chương mười hai: Giao tế nhân sự

I. Quan hệ nhân sự: Bao gồm các hoạt động tài nguyên nhân sự kết hợp với sự di chuyển nhân viên trong tổ chức, hành động thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyên, xin nghỉ việc, cho tạm nghỉ việc, về hưu. Kỹ luật và thi hành kỹ luật

A. Thi hành kỹ luật: Áp dụng các hình phạt đã ấn định, nhắm vào hành vi sai trái chứ không nhắm vào cá nhân. Áp dụng không tùy tiện không nguy hại. Không tối ưu, vấn đề áp dụng đúng lúc và đúng cách là quan trọng và khó khăn

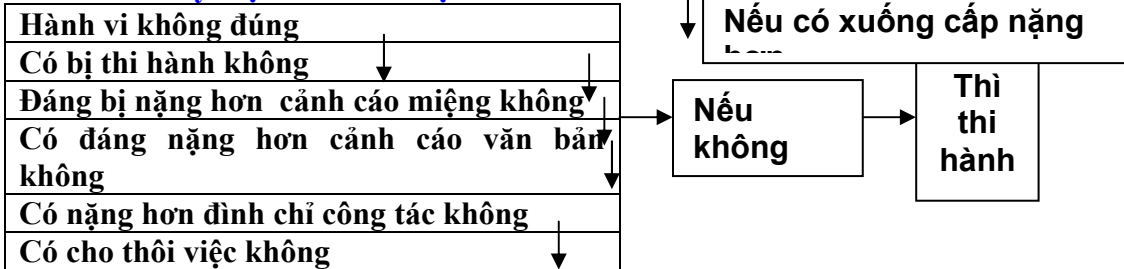
1. Tiến trình thi hành kỹ luật:

Môi trường bên trong bên ngoài	Tiến trình		
	Mục tiêu của cơ quan:	↓	Mục đích là loại bỏ một số hành vi ứng xử gây ảnh hưởng đến hoàn thành mục tiêu của tổ chức, chứ không phải là hành hạ người vi phạm
	Đề ra luật lệ quy định:	↓	
	Thông đạt luật lệ cho nhân viên:	↓	
	Quan sát việc thi hành:	↓	
	Đối chiếu việc thi hành với luật lệ:	↓	
	Tiến hành kỹ luật phù hợp:	↓	

2. Phương pháp tiến hành

* **Răng đe: Phỏng tay ngay:** Thi hành ngay nếu không người đó cho mình là không có lỗi. **Cảnh cáo:** cảnh cáo trước nếu họ vi phạm thì sẽ áp dụng. Hình phạt phù hợp: chạm lò lửa phải chịu nóng một thời gian. **Phỏng tay với bất cứ ai:** Không thiên vị ai

* **Thi hành kỹ luật theo trình tự:**



3. Thi hành kỹ luật mà không phạt: Khi công nhân viên chức vi phạm sẽ bị nhắc nhở miệng. Nếu tái phạm sẽ bị nhắc nhở bằng văn bản, nếu vẫn tái phạm cho nghỉ việc vẫn ăn lương bình thường để suy nghĩ. Tới cấp nào nhà quản trị thảo luận xem nhân viên đó vi phạm nữa không, có muốn làm việc không.

B. Cho nghỉ việc: nặng nhất, và phải thận trọng

1. Cho nhân viên nghỉ việc

2. Cho quản trị cao cấp nghỉ việc

Lý do kinh tế: do tình hình kinh doanh - Sắp xếp lại tổ chức: thừa phải loại bỏ

Bất đồng về quan điểm - Năng suất giảm sút

3. Quản trị trung cấp, quản đốc, chuyên viên

Nguyên nhân giống trên, không khó như trên

4. Sắp xếp làm việc tại cơ quan khác: Một hình thức ưu tiên, thường có thâm niên

C. Xin thôi việc: công nhân viên xin thôi việc

Do: Không thấy thăng tiến – Người có cao vọng – Họ muốn nhiều lương phú lợi – Không hợp với lãnh đạo – Không hợp với đồng nghiệp – Chán công việc hiện tại – Không hợp bầu không khí văn hoá của công ty – và những lý do riêng

Phải phỏng vấn người thôi việc: Thiết lập mối qua hệ – Ấn định mục tiêu phỏng vấn – Xem thái độ của họ với công việc cũ – Khám phá lý do cuộc ra đi – So sánh công việc cũ với công việc mới – Đưa ra thay đổi theo yêu cầu – Kết luận

D. Giáng chức: Thận trọng

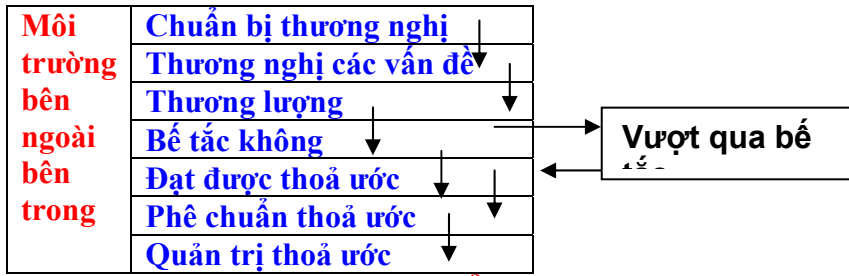
E. Thăng chức: Kỹ lưỡng, người khác thất vọng

F. Chuyển chuyên: xuất phát từ nhu cầu cơ quan, nguyện vọng nhân viên

G. Về hưu: dựa vào tuổi và khả năng làm việc

II. Thương nghị tập thể: Nền tảng của mối tương quan quản trị và công nhân

A. Tiến trình



B. Thoả ước lao động tập thể theo luật lao động Việt Nam: Luật

III. Giải quyết tranh chấp lao động: Luật

IV. Giao tế nhân sự thực hành: Kết hợp hữu hiệu, làm thoả mãn về phương diện kinh tế, Xã hội và Tâm lý. Mang lại hình ảnh tốt và chú ý nghiên cứu các vấn đề sau theo hành vi tổ chức.

Hành vi ứng xử

- **Khả năng:** Tinh thần, sinh lý, thích ứng công việc
- **Đặc tính tiêu sử các nhân:** Tuổi, phái, gia cảnh, họ nuôi ai, thâm niên
- **Nhân cách:** Di truyền, môi trường, tình huống cụ thể, cá tính
- **Khả năng học tập rút kinh nghiệm:** Sự thay đổi thái độ ứng xử
- **Nhận thức:** Thái độ, động cơ, sử thích, kinh nghiệm, kỳ vọng
- **Giá trị:** Giá trị cá nhân, tự do, vui, tự trọng, chân thật, phục tùng, bình đẳng
- **Thái độ:** Liên quan đến công việc, tổ chức thời

B. Động lực kích thích

* **Lý thuyết nhu cầu Maslow:** Thể hiện bản thân, kính trọng, xã hội, an toàn, sinh lý

* **Lý thuyết X và Y :** của McGregor 1960.

* **Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg:** **Lành mạnh:** chính sách và quản trị – Lương bổng và phúc lợi – Chất lượng của việc kiểm tra – Mối qua hệ đồng nghiệp – An toàn yean thân trong công việc – Địa vị – Cuộc sống cá nhân – Điều kiện làm việc. **Động viên:** Cảm giác hoàn thành công việc – Công việc đòi hỏi phấn đấu – Bản thân công việc – Viễn cảnh nghề nghiệp – Trách nhiệm – Cơ hội được cấp trên nhận biết.

C. Làm thế nào đây

- **Đức tính nhà quản trị:** Khiêm tốn, tự tin, ý chí nghị lực, quan tâm, cương quyết như uyển chuyển, có triết lý sống phù hợp
- **Đối nhân xử thế:** Biết đề phòng tham vọng người khác, phải hiểu kẻ thù đáng sợ nhất là ai, phải biết kinh nhi viễn chi trong cư xử
- **Thái độ không mắt lòng ai: Kỹ sở bất dục vật thi ư nhân:** Không bắt bẻ người khác, không đùa làm hạ thấp người khác, không hạ thấp người khác, không ghen tỵ. **Tiên trách kỷ hậu trách nhân:** trách mình trước trách người sau. **Khôn cũng cheat, dại cũng chết, biết mới sống:** Uyển chuyển, kín đáo
- **Thái độ: Đắc nhân tâm:** Khen, dẫn dụ, chú trọng người khác, giữ nụ cười, nhớ tên người, biết lắng nghe, nói về sở thích hoài bảo của người ta, làm kẻ đối thoại quan trọng, nói về thành công của họ.
- **Nghệ thuật khuyến khích:** Để họ tin là họ hành động an toàn theo ý kiến của họ – Áp dụng bí quyết làm cho họ đồng ý ngay từ đầu – Đặt mình vào vị trí của họ – Gọi những tình cảm cao thượng nơi họ – Khen những tiên bộ sáng kiến nhỏ nhất – Tặng chức vụ tước hiệu – Biết từ chối tế nhị – Thách đố kích thích họ
- **Nghệ thuật sửa sai:** Tiên trách kỷ hậu trách nhân, Giữ thể diện cho người sai lỗi, Gọi ý cho họ hiểu lỗi của họ, nói đến ưu điểm người đó trước khi phê bình

Hết