



Quản trị nhân lực



Nghiên cứu tình huống

Diane Harrison là chủ sở hữu kiêm điều hành của hãng Diane's delicacies, trụ sở đặt tại St. Petersburg, Florida. Công ty chuyên cung cấp các mặt hàng thực phẩm như mứt hoa quả, đồ gia vị và thực phẩm đồ nướng. Diane thành lập hãng này sau khi làm việc hơn 15 năm cho một công ty chế biến lương thực thực phẩm, nơi bà đã đạt tới vị trí giám đốc sản xuất tại một trong những nhà máy chính của công ty.

Hãng Diane's Delicacies đã có được thành công sau 3 năm đầu tiên. Cho tới nay, Diane đảm nhiệm hầu hết công tác quản trị của công ty. Tuy nhiên, sự gia tăng của nhu cầu sản xuất đồng nghĩa với việc bà phải dành thời gian nhiều hơn tại nhà máy để có thể đáp ứng hết các đơn đặt hàng. Hậu quả là, nhiều khía cạnh khác của công việc kinh doanh bị coi nhẹ.

Vấn đề lớn nhất của công ty là tỉ lệ thôi việc của nhân viên rất cao. Mặc dù hãng chỉ có 24 nhân viên làm việc chính thức, 35 người đã nghỉ việc trong năm vừa qua. Hầu hết các nhân viên đều cảm thấy họ phải làm việc quá nhiều mà lương nhận được thấp hơn mức họ đáng được hưởng. Lý do là vì hãng thường xuyên không theo kịp tiến độ các đơn đặt hàng, nên nhân viên bị yêu cầu phải làm việc thêm giờ mà không được thông báo trước. Phần lớn nhân viên đã quyết định nghỉ để chuyển tới nơi được trả lương cao hơn. Gần đây, Diane đã buộc phải áp dụng chính sách tuyển người đầu tiên nộp đơn xin việc để có thể đảm bảo tất cả các vị trí đều có người làm. Hậu quả là hầu hết nhân viên, bao gồm cả trưởng phòng sản xuất, có rất ít kinh nghiệm và không được trang bị khoá đào tạo nào. Nhiều sai lầm gây chi phí tốn kém đã bị mắc phải và chỉ trong 6 tháng vừa qua đã có 2 lượt sản phẩm phải bị huỷ bỏ. Chương này sẽ chỉ ra những vấn đề lớn của Diane và giúp thiết lập một chương trình quản trị nguồn nhân lực cho công ty.

GIỚI THIỆU

Quản trị nguồn nhân lực là công việc quản lý một trong những nguồn lực quan trọng nhất nhưng thường bị coi nhẹ đối với các doanh nghiệp kinh doanh nông nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ thường bị lẫn lộn giữa việc không cần thiết phải có giám đốc nhân sự chính thức và việc không cần thiết phải quản lý nguồn nhân lực của mình. Thậm chí ngay cả khi tất cả các công tác nghiệp vụ cơ bản trong quản lý nguồn nhân lực như tuyển dụng, thuê lao động, bồi thường hoặc tiến cử nhân viên đều được thực hiện, thì khả năng nhân viên làm việc dưới khả năng của mình vẫn diễn ra. Những chương trình về nguồn nhân lực sẽ giúp ích trong việc lựa chọn những nhân viên tốt nhất với khả năng thành công cao nhất. Hơn nữa, chính sách nguồn nhân lực phải được thiết kế để phù hợp với chiến lược của công ty. Giám đốc nhân sự phải hỗ trợ doanh nghiệp theo đuổi mục tiêu dài hạn, mục tiêu về chất lượng và giá cả, và cuối cùng là mục tiêu có được một lợi thế so sánh bền vững.

Quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chế biến thực phẩm hoặc doanh nghiệp kinh doanh nông nghiệp về cơ bản giống như trong các doanh nghiệp khác. Công tác quản trị nhân lực chủ yếu được điều chỉnh bởi cùng nguồn luật, quy định, và các nguyên tắc quản lý, bất kể dưới dạng hình thức doanh nghiệp nào. Điểm khác biệt lớn nhất trong quản trị nhân lực là quy mô của công ty, vì luật và các quy định điều chỉnh thường phụ thuộc vào số lượng nhân viên trong công ty. Chúng tôi sẽ chỉ ra những vấn đề đặc trưng của các doanh nghiệp chế biến thực phẩm và kinh doanh nông nghiệp. Chúng tôi cũng dành một phần cuối chương để giải quyết những vấn đề đặc biệt trong quản trị nhân lực ảnh hưởng tới các doanh nghiệp chế biến thực phẩm và kinh doanh nông nghiệp.

LẬP KẾ HOẠCH NHÂN LỰC

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình tổ chức sắp xếp các nhu cầu về nhân sự của công ty và phát triển hệ thống để đáp ứng những nhu cầu đó. Đây có thể được hiểu là quá trình dự đoán mọi sự thay đổi trong công ty và chuẩn bị cho những thay đổi đó bằng cách tuyển nhân viên mới với bằng cấp phù hợp, đào tạo lại nhân viên cũ, và xóa bỏ một số vị trí. Do đó, lập kế hoạch nhân lực là quá trình xây dựng chương trình khung nhằm đáp ứng nhu cầu của nhân viên doanh nghiệp, trong hiện tại và trong tương lai, khi có những thay đổi trong công ty.

Một mục tiêu chính của lên kế hoạch nhân lực là tuyển “đúng” những nhân viên phù hợp với văn hoá doanh nghiệp trong công ty, những người có cùng mục tiêu phát triển với công ty và có kỹ năng để xử lý công việc. Để đạt được mục tiêu trên, cần phải hiểu rõ về công ty cũng như định hướng mà công ty đang theo đuổi. Do vậy, cho dù quy mô của công ty là lớn hay nhỏ, đáp ứng được nhu cầu về nhân lực là một yêu cầu đối với toàn công ty.. Trong những doanh nghiệp lớn có phòng nhân sự, trách nhiệm của phòng này là phối hợp với các phòng khác của toàn công ty để hỗ trợ đáp ứng nhu cầu về nhân sự của phòng. Cụ thể phòng nhân sự giúp các phòng khác xây dựng được kế hoạch nhân lực, quản lý các vấn đề liên quan đến nhân lực, và giám sát tiến độ làm việc của nhân viên, cũng như hỗ trợ các công tác nhân lực thường xuyên. Tại các doanh nghiệp nhỏ hơn, nơi không có phòng nhân sự thì giám đốc điều hành hay chủ sở hữu phải thường phụ trách lập kế hoạch nhân lực cũng như các nghiệp vụ liên quan khác. (Hộp 11-1).

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Phân tích công việc xây dựng nền tảng cho nhiều nghiệp vụ khác trong quản lý nhân lực, như tuyển dụng, thuê lao động, đào tạo, đánh giá, phụ cấp và thăng chức cho nhân viên. Đây là nền tảng của tất cả các chức năng trong quản trị nhân lực. Giống như quản trị nhân lực nói chung, phân tích công việc thường bị coi nhẹ trong công tác quản lý, bởi vì đảm bảo mọi người đều có việc làm là không cần thiết. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải đảm bảo nguồn nhân lực của công ty được quản lý hiệu quả. Phân tích công việc được sử dụng trong việc:

- Tuân thủ với quy định của luật lao động
- Phát triển các chiến lược tuyển dụng, quy trình lựa chọn và các câu hỏi phỏng vấn
- Phát triển chương trình đào tạo và tái cơ cấu công việc
- Tiến hành đánh giá công việc và quyết định mức lương thưởng

- Đảm bảo sức khỏe và an toàn của nhân viên

Phân tích công việc bao gồm việc xác định chính xác một vị trí bao gồm những công việc gì, làm sao để phân biệt vị trí này với vị trí khác. Thông tin thu được trong phân tích công việc, hoặc là từ nhân viên hoặc là từ người giám sát, bao gồm hoạt động làm việc, thiết bị

Hộp 11 – 1
Chức năng của nhà quản trị nhân sự
Viết mô tả công việc Tuyển dụng nhân viên Lựa chọn và thuê nhân viên mới Định hướng nhân viên mới Giáo dục và đào tạo Đánh giá nhân viên Quyết định mức lương thưởng Thăng cấp nhân viên Giải quyết khiếu nại, thắc mắc Giải quyết các trường hợp quấy rối trong công việc Thực hiện việc chuyển nhượng Giải quyết các trường hợp kết thúc nghỉ việc Xây dựng và củng cố các chính sách và quy trình nhân sự

và môi trường, mối quan hệ công việc hoặc phi công việc giữa các nhân viên, mức hiệu quả công việc trông đợi và mức giám sát công việc đã sử dụng hoặc tiếp nhận.

Phân tích công việc cũng có ý nghĩa quan trọng trên phương diện luật pháp. Những hướng dẫn trong việc đảm bảo cơ hội công bằng cho mọi nhân viên yêu cầu phân tích công việc phải đủ chi tiết để có thể đảm bảo đáp ứng các tiêu chí chọn lựa cho một vị trí. Ví dụ, nếu một công ty dùng một trong các chỉ tiêu lựa chọn là trình độ giáo dục thì công ty đó phải thể hiện được rằng trách nhiệm và nghĩa vụ của vị trí công việc trên chỉ có thể được thực hiện bởi một người đã được đào tạo giáo dục, thông qua phân tích công việc. Kết quả của phân tích công việc là thiết kế công việc, mô tả công việc và chi tiết công việc.

Thiết kế công việc

Thiết kế công việc là quá trình xác định thành tố của một công việc trước khi nó được giao cho nhân viên hoặc quá trình tái thiết kế lại công việc đương nhiệm. Khi thiết kế công việc phải xem xét đến môi trường công việc, bao gồm điều kiện làm việc, vị trí, môi trường vật chất, môi trường xã hội và nhu cầu giám sát công việc. Thiết kế công việc cần phải cân trọng vì nó ảnh hưởng tới động lực, hiệu quả hoạt động, sự thỏa mãn và đời sống vật chất cũng như tinh thần của nhân viên.

Trong quá khứ, thiết kế công việc với vai trò là công cụ quản lý có nguồn gốc từ tư tưởng “quản trị khoa học” của Frederick Taylor vào cuối thế kỷ 19. Taylor cảm thấy công việc phải được chia nhỏ thành các yếu tố và phương pháp khoa học để thực hiện công việc phải được xác định. Các nghiên cứu về thời gian và chuyển động được sử dụng tại các nhà máy để phát hiện phương pháp làm việc nào làm tiêu tốn thời gian và lao động ít nhất. Công việc được chuẩn hóa để giảm thời gian và chi phí đào tạo, và chuyên môn hóa

trở thành một phương tiện phổ biến trong việc đảm bảo công nhân đủ năng lực thực hiện công việc. Quản trị khoa học biến hệ thống lao động thủ công trở thành hệ thống nhà máy công nghiệp.

Các khái niệm thiết kế công việc hiện đại bao gồm mở rộng công việc, làm giàu công việc, vòng tròn chất lượng, nhóm làm việc tự quản, và kế hoạch làm việc thay đổi. *Làm giàu công việc* là việc thêm nhiều nhiệm vụ trong công việc, làm giảm đi sự chuyên môn hóa. Mở rộng công việc có thể được xem như sự mở rộng về chiều ngang. Luân phiên công việc có thể được coi như một hình thức của mở rộng công việc. Trong quá trình đóng gói, thay vì được giao chỉ một nhiệm vụ là dỡ hàng, một công nhân có thể dành một ngày để xếp loại hành, một ngày khác để lái cần cẩu, và một ngày khác để sắp xếp các hộp đóng gói. Mặc dù mở rộng công việc không đủ để giảm đi sự nhàm chán của người nhân viên, nó có thể mang lại hiệu quả phát triển nhân viên với nhiều kỹ năng khác nhau.

Làm giàu công việc là sự mở rộng công việc về chiều dọc. Một công việc được làm giàu sẽ mang lại nhiều trách nhiệm hơn trong việc ra quyết định, lên kế hoạch và quản lý. Ví dụ, các nhân viên có thể tham gia quyết định công việc của họ được thực hiện như thế nào là tốt nhất hoặc được đánh giá như thế nào là chính xác nhất. Nhân viên kinh doanh có thể quyết định nên tiếp cận khách hàng như thế nào, theo dõi các cuộc gọi tiếp thị như thế nào và đánh giá các kỹ thuật bán hàng như thế nào. Làm giàu công việc khiến công việc trở nên hấp dẫn hơn và mang lại tiềm năng phát triển cho nhân viên. Đối với công ty, nhân viên trở nên quý giá hơn vì đảm đương các nhiệm vụ và trách nhiệm ở tầm cao hơn.

Vòng tròn chất lượng là các nhóm nhân viên thường xuyên gặp gỡ để chia sẻ ý tưởng với nhà quản trị nhằm tăng cường năng suất và cắt giảm chi phí. Những Ý tưởng có thể sử dụng sẽ được trả tiền thưởng.

Nhóm làm việc tự trị là nhóm các nhân viên thực hiện một dự án từ đầu đến cuối. Trái ngược với phương pháp dây chuyền sản xuất, trong đó một công nhân nhà máy thực hiện một nhiệm vụ lặp đi lặp lại, như lắp một thiết bị trên máy, trong phương pháp này, một nhóm công nhân lắp đặt toàn bộ máy.

Luân phiên công việc là việc thực hiện giờ làm linh hoạt, chia sẻ công việc, tuần làm việc thu gọn, công việc bán thời gian và làm việc từ nhà. *Giờ làm linh hoạt* cho phép nhân viên có cơ hội điều chỉnh lịch trình làm việc để đáp ứng được các nhu cầu cá nhân. Nhìn chung, hai tiếng đầu và cuối mỗi ngày làm việc 8 tiếng truyền thống là thời gian linh hoạt. Nhân viên tự do quyết định khi nào họ đến và đi miễn là họ làm đúng số giờ yêu cầu. *Chia sẻ công việc* là hệ thống trong đó hai người chia sẻ một công việc. Thời gian linh hoạt và chia sẻ công việc trở nên ngày càng phổ biến khi các gia đình phải đảm bảo chăm sóc con cái hoặc gia đình sống trong nội thành mất thời gian đi lại vào giờ cao điểm.

Tuần làm việc thu gọn cho phép nhân viên có thể làm việc nhiều giờ hơn trong một ngày và ít ngày hơn trong một tuần. Đây là lựa chọn hấp dẫn cho những người phải đi làm xa nhà. Các phương án lựa chọn khác bao gồm tuần làm việc 4 ngày trong đó nhân viên làm

10 giờ một ngày, hoặc 9 giờ một ngày và cứ 2 tuần nhân viên có một ngày thứ 6 được nghỉ.

Sự ra đời của máy tính và công nghệ thông tin khiến nhiều nhân viên có cơ hội làm việc từ nhà mà không phải đến văn phòng. Nhiều công ty đã hỗ trợ tính năng này, được biết tới với thuật ngữ *liên lạc từ xa*, bằng cách trang bị cho nhân viên máy tính xách tay.

Cuối cùng, những công việc bán thời gian lâu dài ngày càng gia tăng trong những năm gần đây. Công việc này phổ biến với những chuyên gia đã nghỉ hưu hoặc những người muốn nghỉ hưu nhưng không muốn từ bỏ làm việc hoàn toàn. Nhiều người phải chăm sóc gia đình cũng xem lựa chọn này là một phương án hấp dẫn.

Mô tả công việc

Mô tả công việc đưa ra nhiệm vụ, trách nhiệm và nghĩa vụ của công việc. Mô tả công việc phải bao gồm các yếu tố sau đây:

- Chức danh chính xác của công việc
- Mô tả ngắn gọn công việc
- Danh sách các nhiệm vụ và trách nhiệm phải thực hiện
- Yêu cầu của vị trí
- Giờ làm việc
- Phương pháp đánh giá công việc
- Mức lương
- Giám sát
- Triển vọng thăng tiến

Mô tả công việc giúp các nhân viên tiềm năng nhìn thấy họ sẽ phải làm gì trong vị trí đó. Các nhân viên mới dựa vào mô tả công việc để hình dung ra yêu cầu và cơ hội trong công việc của mình. Đối với công ty, mô tả công việc rất hữu ích trong việc quảng cáo công việc và trong quá trình ký hợp đồng. Mô tả công việc cũng được công ty sử dụng trong quá trình quyết định mức lương thưởng bằng cách so sánh mức độ quan trọng của kỹ năng và độ khó của các vị trí công việc khác nhau. Cuối cùng, mô tả công việc đẩy mạnh quá trình trao đổi thông tin giữa nhân viên và công ty để từ đó giảm thiểu tối đa những hiểu nhầm không đáng có.

Chi tiết công việc

Trong khi mô tả công việc miêu tả nhu cầu của công việc, *chi tiết công việc* miêu tả đặc tính và tiêu chuẩn của nhân viên mong đợi cho vị trí cần tìm. Các đặc tính này bao gồm kỹ năng, hiểu biết và năng lực cần thiết để thực hiện công việc, các bằng cấp cần có, và các kinh nghiệm có được để nhân viên có thể thực hiện nhiệm vụ của mình. Chi tiết công việc là một phần quan trọng trong phân tích công việc vì việc lựa chọn nhân viên có thành công hay không phụ thuộc vào khả năng xác định được yếu tố làm nên thành công của nhân viên. Chi tiết công việc của vị trí đóng gói hàng tươi sống có thể là sự khéo léo, kết hợp tốt giữa quan sát và thực hiện tay chân, kinh nghiệm vận hành cần cầu và khả năng đứng thẳng trong nhiều giờ.

TUYỂN DỤNG

Khi một vị trí còn trống, nó có thể được đảm nhiệm bằng cách tuyển dụng những người ở ngoài công ty hoặc bằng cách chuyển chuyên hoặc thăng chức người trong nội bộ công ty. Việc quyết định lựa chọn phương pháp nào sẽ phụ thuộc vào vị trí cần tìm, tiêu chuẩn của các ứng viên tiềm năng và chi phí tuyển dụng.

Vì công việc tuyển dụng có thể rất tốn kém, các nhân viên nội bộ thường được ưu tiên hơn những người ở ngoài công ty trong trường hợp nguồn nhân sự chất lượng cao trong nội bộ công ty là dồi dào. Ưu điểm lớn nhất của phương pháp này là người trong nội bộ công ty có những phẩm chất đã được chứng thực. Khả năng thực hiện công việc, điểm mạnh, điểm yếu đều được ghi chép đầy đủ thông qua những kỳ đánh giá công việc được tiến hành thường xuyên và kĩ càng. Việc thăng chức hoặc chuyển chuyên nhân viên hiện đang thực hiện công việc tốt cũng có ích cho việc củng cố tinh thần làm việc của nhân viên ngoài Ý nghĩa là phần thưởng cho những nhân viên làm việc hiệu quả. Điều này đặc biệt đúng với những vị trí ở tầm thấp không đòi hỏi những kĩ năng hoặc trình độ đào tạo đặc biệt. Nhân viên ở những vị trí này thường tiến bộ thông qua quá trình cần mẫn làm việc và thăng tiến nhờ vào số năm kinh nghiệm. Tuyển dụng nội bộ cũng phù hợp trong trường hợp hiểu biết về tổ chức, con người và quá trình trong công ty đóng vai trò quan trọng. Đương nhiên, nhược điểm của phương pháp này là việc lấp chỗ trống một vị trí này sẽ tạo ra chỗ trống ở vị trí khác.

Hai phương pháp tuyển dụng nội bộ phổ biến nhất là thông qua đăng tuyển công việc và tìm kiếm kĩ năng nhân viên và các kế hoạch luân chuyển. *Đăng tuyển công việc* là việc viết thông bao tới tất cả các nhân viên hiện tại về một vị trí hiện đang bỏ trống trong công ty. Đăng tuyển công việc thường được thực hiện thông qua bảng tin nội bộ, bảng tin điện tử hoặc những ấn phẩm tin tức của công ty. Tìm kiếm kĩ năng nhân viên và kế hoạch luân chuyển cho phép nhà quản trị xác định những nhân viên đủ tiêu chuẩn và hướng sự chú ý của các nhân viên này tới công việc còn trống. Nhà quản trị thường sẽ tự xác định nhân viên tiềm năng và tiếp cận nhân viên này cũng như là người giám sát của họ để xem liệu khả năng chuyển chuyên có thể thực hiện. Chính sách này không nên áp dụng vì nó thể hiện sự ưu tiên và không tạo ra một quá trình minh bạch trong tuyển dụng, điều có thể gây ra sự bất mãn trong nhân viên.

Đôi khi một người từ bên ngoài công ty lại được mong muốn hơn. Khi không thể tìm được người đủ tiêu chuẩn trong nội bộ công ty, hoặc khi quá trình tuyển dụng những người từ bên ngoài công ty mang lại lượng ứng viên có chất lượng tốt hơn, chi phí tuyển dụng sẽ trở nên xác đáng. Các vị trí quản trị thường được áp dụng biện pháp tuyển dụng này.

Một trong những nguồn nhân viên mới phổ biến nhất là lời giới thiệu của nhân viên và bạn bè, các cơ quan giới thiệu việc làm của tư nhân và nhà nước, các trường đại học, các quảng cáo được phân loại, hiệp hội thương mại và các đối thủ cạnh tranh. Việc lựa chọn phương pháp (hoặc nhóm phương pháp) phù hợp sẽ phụ thuộc vào mức độ khó khăn trong việc tìm kiếm nguồn nhân sự đủ tiêu chuẩn, mức độ yêu cầu về đào tạo và giáo dục mong muốn, và quan trọng hơn cả, loại công việc. Tuyển dụng cũng giống như khi quảng

cáo một sản phẩm. Để có thể thành công, bạn phải biết đối tượng mình hướng đến là ai. Bạn phải biết có thể tìm được họ ở đâu và phải biết cách gây hứng thú với họ để họ muốn làm việc cho doanh nghiệp nông nghiệp.

Quảng cáo phân loại

Một trong những biện pháp phổ biến để thu hút nhân viên mới là sử dụng quảng cáo phân loại. Mục “cần giúp đỡ” của quảng cáo phân loại trong tờ báo địa phương thường được những người thất nghiệp tìm đọc. Nó rất phù hợp khi công việc không đòi hỏi kỹ năng đặc biệt hoặc khi kỹ năng công việc được hiểu ngầm định trong lĩnh vực lưu hành của tờ báo. Quảng cáo của các tạp chí hoặc ấn phẩm thương mại sẽ phát huy hiệu quả tối đa nếu nhân viên cần tìm là người có yêu cầu đào tạo cao hoặc có kinh nghiệm lâu năm. Gần đây nhiều công ty thường đăng tải các cơ hội tuyển dụng trên mạng Internet cũng như trên trang web của công ty.

Cơ quan giới thiệu việc làm của tư nhân và nhà nước

Các cơ quan giới thiệu việc làm có thể là phương tiện hiệu quả để xác định người phù hợp. Các cơ quan này lưu trữ hồ sơ của những người đang tìm kiếm việc làm, bao gồm bằng cấp của họ, kinh nghiệm và các yếu tố liên quan khác. Trong quá khứ, các cơ quan giới thiệu việc làm của nhà nước là nguồn cung cấp dồi dào các nhân viên có kỹ năng. Vì những người nhận được trợ cấp thất nghiệp phải đăng ký với các cơ quan này để được hưởng trợ cấp thất nghiệp, các cơ quan nhà nước luôn luôn có một nguồn nhân lực đang tìm kiếm việc làm. Các cơ quan hành chính công thường cung cấp dịch vụ này miễn phí cho các công ty và người tìm việc.

Các cơ quan của tư nhân (hay những công ty săn đầu người) thường là nguồn cung cấp nhân viên tiềm năng tốt hơn, đặc biệt là khi một kỹ năng cụ thể được đưa ra. Một số cơ quan giới thiệu việc làm còn chuyên về một loại nhân viên, ví dụ như nhà quản trị hoặc kế toán viên. Các công ty tìm kiếm quản trị viên cấp cao là các cơ quan giới thiệu việc làm tư nhân chuyên về việc lấp chỗ trống của vị trí các nhà quản trị. Tất cả các công ty tư nhân đều tính phí dịch vụ khi công ty tuyển dụng được nhân viên. Một số công ty giới thiệu việc làm còn tính phí dịch vụ đối với người tìm việc; Tuy nhiên, đối với đa số các công ty giới thiệu việc làm, phí dịch vụ được trả bởi công ty. Công ty săn đầu người cung cấp dịch vụ cho cả người tìm việc và công ty tìm người. Họ thường tiến hành phỏng vấn ứng viên, xác định mối quan tâm trong công việc và bằng cấp, tổng hợp kỹ năng công và tiến hành các bài kiểm tra hiệu biết, và tiến hành các cuộc kiểm tra sau đó. Khi công ty có nhu cầu tuyển dụng, họ sẽ liên lạc với các công ty môi giới việc làm tư và cung cấp các thông tin chi tiết về vị trí cần tìm, yêu cầu của công việc và các bằng cấp mà người nhân viên cần phải có. Công ty môi giới việc làm này sẽ kiểm tra lại dữ liệu của mình và gửi hồ sơ của những ứng viên phù hợp nhất đối với công ty cho vòng phỏng vấn.

Hiệp hội thương mại và triển lãm thương mại

Hiệp hội thương mại là một nguồn thông tin hữu ích của các nhân sự có kinh nghiệm. Các đại diện của Hiệp hội thương mại thường có mối quan hệ chặt chẽ với các công ty

thành viên và có thể biết những người hiện đang không có việc làm hoặc có nhu cầu thay đổi việc làm. Họ thường xuất bản các tạp chí hoặc tờ báo đăng tuyển những vị trí còn trống và tổ chức các triển lãm thương mại để các công ty có thể tìm được những nhân viên phù hợp ngoài việc quảng bá mặt hàng và dịch vụ của công ty. Các công ty thường in ra các tờ thông báo tuyển dụng để phân phát cho các ứng viên tiềm năng.

Tuyển dụng tại trường học

Khi có yêu cầu về một chương trình đào tạo hoặc giáo dục đặc biệt, các trường đại học hoặc các trường thương mại sẽ là nguồn cung cấp nhân lực tốt nhất. Nhiều công ty lớn gửi nhân viên tuyển dụng của mình đến các trường đại học trước kỳ tốt nghiệp để phỏng vấn tìm kiếm người có thể lấp chỗ trống công việc. Các công ty nhỏ thường chỉ có một vị trí công việc còn trống, sẽ liên lạc với cố vấn tại trường đại học và dựa trên lời giới thiệu của họ sẽ liên lạc với cá nhân thích hợp. Việc tuyển dụng tại trường cũng đóng vai trò là một hình thức sơ tuyển vì chỉ những ứng viên tốt nhất sẽ được mời vào vòng phỏng vấn. Các trường đại học là nguồn cung cấp nhân lực tốt nhất trong trường hợp kinh nghiệm làm việc không đóng vai trò quan trọng, vì hầu hết các sinh viên mới tốt nghiệp có rất ít kinh nghiệm làm việc, mặc dù xu thế này đang dần dần thay đổi khi càng có nhiều người lớn tuổi có kinh nghiệm làm việc trở lại trường đại học để tiếp tục theo đuổi bằng cấp của mình.

Giới thiệu

Giới thiệu từ nhân viên hoặc bạn bè đôi khi là nguồn cung cấp nhân lực tương đối tốt, mặc dù khá hạn chế. Do việc đánh giá phẩm chất của một cá nhân chỉ thông qua cuộc phỏng vấn là rất khó, giới thiệu từ những người đáng tin cậy thường được xem là phương pháp hiệu quả để xác định những nhân viên sẽ phù hợp với văn hóa của một công ty. Rõ ràng một người hiểu về công ty và những yêu cầu của một nhân viên tiềm năng sẽ phù hợp hơn là người được lựa chọn ngẫu nhiên.

Đối thủ cạnh tranh

Các công ty cạnh tranh là nguồn cung cấp nhân viên có bằng cấp và kinh nghiệm. Tuy nhiên, biện pháp này phải sử dụng cẩn trọng nếu công ty không muốn bị mang tiếng là chơi xấu đối thủ. Hầu hết các công ty đều không quá nhạy cảm với việc đối thủ tuyển dụng một nhân viên của mình nếu việc tuyển dụng này mang lại lợi ích cho chính nhân viên đó, đặc biệt là khi thay đổi công việc này nhân viên sẽ được thăng chức hoặc tăng lương – những điều mà vị trí cũ không thể mang lại. Tuy nhiên chúng ta cũng luôn phải ghi nhớ rằng tuyển dụng một nhân viên của đối thủ để thu thập những thông tin tuyệt mật là trái pháp luật và phi đạo đức. Mọi hợp đồng lao động đều có điều khoản “*cạnh tranh công bằng*” trong đó nhân viên bị cấm tham gia làm việc cho công ty đối thủ cùng ngành trong một khoảng thời gian nhất định sau khi rời khỏi công ty hiện tại.

Thực tập

Thực tập thường được tiến hành bởi sinh viên để có thêm kinh nghiệm, được giới thiệu và xây dựng quan hệ trong ngành. Thực tập cũng mang lại lợi ích cho công ty vì nó cho phép công ty tuyển chọn và đánh giá các ứng viên tiềm năng trong ngắn hạn và với chi phí thấp. Do vậy việc thực tập phải được quản lý tốt để trở thành công cụ tuyển dụng hiệu quả của công ty và mang lại kinh nghiệm hữu ích cho sinh viên.

Hộp 4 – 6

Các chỉ số tài chính của Green Valley Farm Supply và các chỉ số của ngành công
--

LỰA CHỌN NHÂN VIÊN MỚI

Quá trình lựa chọn hiệu quả có vai trò rất quan trọng. Chi phí tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo nhân viên mới rất cao. Vì thế đối với mỗi nhân viên mới, công ty đã bỏ ra một lượng đầu tư tương đối lớn mà chưa thu lại lợi ích nào từ nhân viên này. Hơn nữa, để sa thải một nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc là rất khó khăn. Khi đã có danh sách các ứng viên, quá trình tuyển chọn nhân viên sẽ bắt đầu.

Đơn xin việc

Các ứng viên nên được yêu cầu điền vào đơn xin việc. Mục đích của *đơn xin việc* là thu thập thông tin cần thiết cho quá trình sơ tuyển ban đầu và để cung cấp cho người phỏng vấn những thông tin cơ bản về ứng viên. Đơn xin việc phải cho phép công ty có thể so sánh các ứng viên dựa trên các tiêu chí như hiểu biết, kỹ năng và năng lực. Đơn xin việc tránh rơi vào tình trạng đối xử không công bằng khi nêu ra các tiêu chí phân biệt nhóm ưu tiên. Vì thế để thiết kế đơn xin việc đòi hỏi công ty phải xem xét luật lao động của liên bang, tiểu bang và tại địa phương.

Đơn xin việc nên chỉ bao gồm các câu hỏi có liên quan đến công việc. Những câu hỏi liên quan đến tuổi, tình trạng hôn nhân, nơi sinh, nơi ở, dân tộc, giới tính, tình trạng nghĩa vụ quân đội, cân nặng và chiều cao, liệu ứng viên có bạn bè hoặc người thân làm việc tại công ty hay không, tiền sử phạm tội, công dân nước nào, hạn chế về hình thể và tinh thần, những câu hỏi liên quan đến việc tham gia các hiệp hội xã hội, tôn giáo hoặc chính trị, hoặc những câu hỏi về mức lương trước đây... công ty nên tránh không hỏi. Trường hợp ngoại lệ là khi bản chất kinh doanh của công ty đòi hỏi như vậy hoặc công ty có những yêu cầu cao về phẩm chất nghề nghiệp. Ví dụ, nếu bạn đang tuyển người pha chế rượu, bạn sẽ được phép hỏi ứng viên đã trên 21 tuổi chưa vì phục vụ rượu là yêu cầu của công việc và theo luật pháp, chỉ những người trên 21 tuổi mới được phép làm vậy. Bạn cũng có thể hỏi ứng viên họ đã từng bị buộc tội (nhưng không bị bắt) có liên quan đến công việc hay chưa. Ví dụ, bạn có thể hỏi ứng viên cho vị trí trong ngân hàng liệu họ đã từng bị cáo buộc tội gian lận, biển thủ công quỹ hoặc xuất séc giả mạo. Hộp 11 – 2 liệt kê các câu hỏi không nên hỏi trong đơn xin việc.

Hộp 11 – 2

Các câu hỏi không nên hỏi trong đơn xin việc
--

Tình trạng hôn nhân	
---------------------	--

Tuổi	Bạn có thể hỏi nếu ứng viên đã trên 18 tuổi hoặc 21 tuổi hay chưa
------	---

Công ty có từ 15 nhân viên trở lên phải lưu trữ hồ sơ của tất cả các ứng viên trong vòng ít nhất 1 năm để đảm bảo tuân thủ luật lao động và không phân biệt đối xử các nhóm người khác nhau. Thông tin về nhóm người phải nằm ở mục câu hỏi riêng độc lập với đơn xin việc. Để đảm bảo rằng thông tin này chỉ được sử dụng cho việc tổng hợp số liệu thống kê, nó phải được lưu trữ ở một nơi tách biệt với hồ sơ nhân sự và bất kì ai tham gia trong quá trình quyết định tuyển dụng sẽ không thể tiếp cận được các thông tin này. (Hộp 11 – 3)

Những câu hỏi có thể hỏi bao gồm tên, địa chỉ, số điện thoại, trình độ giáo dục, hiệp hội chuyên ngành hoặc các bằng sáng chế, kinh nghiệm làm việc và thư giới thiệu của công ty cũ. Các câu hỏi cụ thể liên quan đến công việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định ứng viên vào vòng phỏng vấn.

Nhiều công ty cũng thêm vào điều khoản bảo vệ mình trong trường hợp ứng viên phản ứng với quá trình tuyển dụng. Việc yêu cầu ứng viên ký vào *đơn cho phép sử dụng thông tin* sẽ tạo điều kiện cho công ty có quyền kiểm tra lại thư giới thiệu và nhờ đó sẽ thu được nhiều lợi ích từ việc hợp tác với công ty cũ của ứng viên. Việc này phải được tiến hành một cách tế nhị để ứng viên không có cảm giác là bị ép buộc phải ký vào đơn trên. Công ty cũng nên thông báo cho ứng viên biết nếu họ quyết định tiến hành kiểm tra tiền sử phạm tội. Công ty cũng nên gửi thông báo đặc biệt nếu muốn tiến hành kiểm tra tình hình tài khoản của ứng viên. Các điều khoản tự nguyện, tự chịu trách nhiệm trong trường hợp thông tin cung cấp không chính xác, các quy tắc làm việc cũng rất cần thiết. Ví dụ về các điều khoản này được đưa ra ở hộp 11 – 4

Hộp 11 – 4 Các điều khoản trong đơn xin việc

Ứng viên nên được yêu cầu KÝ và ghi rõ ngày tháng dưới các điều khoản sau đây

1. Tôi xin cam kết thông tin trong đơn xin việc này và trong hồ sơ xin việc là đúng và đầy đủ. Ngoài ra, tôi ý thức được rằng nếu thông tin này sai lệch, tôi sẽ bị loại và không được xem xét tuyển dụng hoặc nếu tôi đã được tuyển dụng, tôi sẽ bị buộc phải thôi việc.

Chữ ký _____

Ngày: _____

2. Tôi hiểu rằng mọi thông tin cung cấp trong đơn xin việc và hồ sơ xin việc của tôi sẽ có thể được kiểm tra và tôi cho phép công ty hoặc đại diện công ty được liên lạc với bất kỳ ai có khả năng nhận định về khả năng làm việc của tôi. Tôi hiểu rằng công ty có thể tiến hành kiểm tra tình trạng tín dụng mua hàng và tôi có quyền nhận được một bản báo cáo khi yêu cầu. Tôi hiểu rằng công ty cũng có thể kiểm tra tiền sử phạm tội.
3. Tôi cho phép bất kỳ ai, bất kỳ đơn vị giáo dục và công ty nào được quyền cung cấp các thông tin liên quan tới công việc có ích trong quá trình ra quyết định tuyển dụng. Mọi công ty hoặc người giới thiệu sẽ hoàn toàn được miễn trách trong việc cung cấp các thông tin liên quan đến công việc cho công ty hoặc đại diện công ty hiện đang xem xét tuyển dụng tôi.
4. Tôi cho phép công ty tiến hành kiểm tra tiền sử dùng thuốc trước khi tuyển dụng, và tiến hành cuộc kiểm tra sức khỏe toàn diện trước khi tuyển dụng. Tôi hiểu rằng kết quả của cuộc kiểm tra sức khỏe toàn diện sẽ không dẫn đến việc tôi bị loại

khỏi quá trình tuyển dụng trừ phi kết quả này cho thấy tôi không thể thực hiện được những nhiệm vụ cơ bản và quan trọng của công việc.

5. Tôi hiểu rằng công ty có chính sách 'không khoan nhượng' đối với việc sử dụng rượu và ma túy có liên quan đến công việc, hoặc việc quấy rối hoặc đe dọa đồng nghiệp và khách hàng. Việc vi phạm chính sách này của công ty sẽ dẫn đến hợp đồng làm việc bị chấm dứt ngay lập tức.
6. Bằng chữ KÝ, tôi chứng nhận rằng nếu được tuyển dụng, tôi sẽ chấm dứt hợp đồng làm việc tùy thuộc vào hành động của tôi hoặc của công ty vì những lý do được luật pháp cho phép.

Phỏng vấn ứng viên

Việc rà soát các đơn xin việc có thể tiết kiệm cho công ty rất nhiều thời gian, đặc biệt là khi có quá nhiều ứng viên, vì rất có thể một số hoặc đa số các ứng viên sẽ không đủ tiêu chuẩn cho vị trí ứng tuyển. Những người có vẻ phù hợp nhất sẽ được thông báo tham gia phỏng vấn. Nếu có quá nhiều ứng viên có vẻ phù hợp với yêu cầu tuyển dụng dù đã qua vòng rà soát hồ sơ, công ty có thể phải tiến hành 2 vòng phỏng vấn. Vòng phỏng vấn đầu tiên (phỏng vấn rà soát) được sử dụng để giảm bớt số lượng ứng viên dựa trên một số tiêu chí quan trọng. Cuộc phỏng vấn rà soát thường được tiến hành qua điện thoại và là biện pháp đỡ tốn kém để thảo luận công việc với ứng viên và đưa ra quyết định nhanh chóng về sự phù hợp của ứng viên. Mục đích của cuộc phỏng vấn rà soát là để thu thập thêm thông tin cho cả ứng viên và công ty tuyển dụng. Người phỏng vấn sẽ thu thập thêm thông tin để đánh giá liệu ứng viên có đáp ứng được yêu cầu của công việc hay không. Ứng viên sẽ thu thập thêm thông tin về công việc và quyết định công việc có đủ hấp dẫn để tiếp tục theo đuổi hay không. Cuộc phỏng vấn cuối cùng sẽ dễ dàng hơn vì số lượng người được phỏng vấn ít hơn (thường chỉ có 3 đến 6 người được chọn), và cho phép người phỏng vấn hỏi kỹ càng hơn và tạo điều kiện so sánh giữa các ứng viên.

Cuộc phỏng vấn nhằm thực hiện hai mục đích: người tuyển dụng thu được càng nhiều thông tin về ứng viên càng tốt, và ứng viên tìm hiểu được về công việc và người tuyển dụng. Quan hệ công việc phụ thuộc vào sự hài lòng của nhân viên đối với công ty cũng nhiều như sự hài lòng của công ty với nhân viên của mình. Cuộc phỏng vấn cũng là công cụ hỗ trợ cho đơn xin việc. Những câu hỏi bị bỏ trống hoặc trả lời nửa vời sẽ được tìm hiểu trong quá trình phỏng vấn. Thông thường câu trả lời trong đơn xin việc sẽ dẫn đến những câu hỏi tìm hiểu kỹ càng hơn, chẳng hạn khi phát hiện ra vấn đề như thay đổi công việc thường xuyên. Cuối cùng, cuộc phỏng vấn cũng cho phép thu thập những thông tin mà đơn xin việc không có, đặc biệt là những thông tin mang đặc trưng hành vi như tính cách, động cơ và kỹ năng giao tiếp.

Vì khả năng đánh giá chính xác tiềm năng thành công trong công việc của ứng viên đòi hỏi người phỏng vấn có rất nhiều kỹ năng, nhiều công ty thường thuê các chuyên gia được đào tạo bài bản. Tuy nhiên, điều này không khả thi đối với các công ty kinh doanh nông nghiệp và thức ăn. Phần tiếp sau đây sẽ cung cấp những hướng dẫn cơ bản hữu ích cho người phỏng vấn không qua đào tạo.

Mặc dù có rất nhiều biện pháp và cách phỏng vấn khác nhau, cách tiếp cận trực tiếp có lẽ là phương pháp tốt nhất cho người phỏng vấn không qua đào tạo. Các câu hỏi nên được viết ra từ trước để đảm bảo rằng các điểm quan trọng sẽ không bị bỏ qua và mỗi ứng viên đều được hỏi các câu hỏi giống nhau. Theo thời gian mỗi người phỏng vấn sẽ tự phát triển cách riêng của mình. Do thông thường mọi người đều rất căng thẳng và hồi hộp khi bước vào cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn nên giúp họ trấn tĩnh lại và thoải mái. Điều này sẽ tạo ra bầu không khí thân thiện hơn và ứng viên sẽ tự do thể hiện bản thân hơn. Nguyên tắc này có một ngoại lệ là không áp dụng khi việc đánh giá ứng viên cư xử thế nào dưới áp lực đóng vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Ví dụ về các chủ đề quen thuộc được dùng để giảm bớt căng thẳng là hoạt động chơi thể thao, sở thích khi rảnh rỗi hoặc trao đổi về đội bóng chày địa phương.

Một khi người phỏng vấn đã thiết lập được cảm giác thân quen với người được phỏng vấn, anh ta sẽ đi vào các câu hỏi được chuẩn bị trước. Sau đây là một số điểm quan trọng nên chú ý khi chuẩn bị câu hỏi. Thứ nhất, tất cả các câu hỏi phải được hướng vào mục tiêu xác định khả năng thực hiện công việc của ứng viên. Cụ thể, những câu hỏi được chuẩn bị trước phải liên quan đến mô tả công việc và chi tiết công việc. Thứ hai, phải có phương pháp đánh giá câu trả lời của ứng viên đối với mỗi câu hỏi. Nói cách khác, câu trả lời cho những câu hỏi phải gợi mở được thông tin về khả năng thực hiện công việc. Vì lý do này, người phỏng vấn nên xác định trước các câu trả lời của các mức độ thực hiện công việc tiềm năng: thấp, trung bình và tốt.

Người phỏng vấn cũng nên cho ứng viên cơ hội tìm hiểu về công ty và đặt câu hỏi. Tuy nhiên, cũng thông thường khi các ứng viên không đưa ra câu hỏi nào. Điều này không phải lúc nào cũng có nghĩa là các ứng viên không có câu hỏi mà đúng hơn là họ không thể nghĩ ra câu đề hỏi vào lúc đó. Trong tình huống như vậy, người phỏng vấn sẽ cho ứng viên biết về công ty và trả lời các câu hỏi thông thường về công việc, hoặc đưa ra các chủ đề khác mà người được phỏng vấn sẽ dễ đặt câu hỏi hơn. Đôi khi các ứng viên còn được giới thiệu gặp mặt cấp trên của mình. Những nhận xét của cấp trên cũng đóng vai trò hết sức quan trọng nếu vị trí tuyển dụng đòi hỏi nhân viên phải có quan hệ mật thiết với cấp trên của mình.

Kiểm tra

Kiểm tra thường được sử dụng để lọc bớt hồ sơ trong trường hợp ứng viên quá đông. Dù kiểm tra được thực hiện với mục đích rà soát ứng viên tuyển dụng, để thăng chức hoặc phục vụ các quyết định nhân sự khác, nó phải được tiến hành cẩn thận. Các bài kiểm tra phải hợp lý (tức là có khả năng đo lường như trông đợi) và tin cậy (phải có tính thống nhất cao). Các công ty sử dụng những bài kiểm tra về năng lực làm việc, tính cách, kiểm tra sử dụng chất kích thích và kiểm tra kết quả làm việc để lọc bớt hồ sơ xin việc. Vì rất khó để chứng tỏ rằng các bài kiểm tra này mang lại kết quả chính xác về khả năng thực hiện công việc, và trên thực tế việc sử dụng bài kiểm tra đã mang lại không ít các vụ kiện tụng về phân biệt đối xử, nhiều công ty thường sử dụng dịch vụ kiểm tra chuyên nghiệp/

Kiểm tra năng lực và thực hiện công việc. Kiểm tra năng lực là hình thức kiểm tra phổ biến nhất. Những bài kiểm tra này thường được tiến hành dễ dàng và ít tốn kém, kết quả

để hiểu và khi được thiết kế phù hợp, mang tính dự báo cao về khả năng thực hiện công việc của ứng viên. Năng lực tinh thần và các kỹ năng có thể được đo lường bằng các bài kiểm tra năng lực, thành tích và trí tuệ. Những ví dụ về kiểu bài kiểm tra này là các bài kiểm tra tính toán cơ bản được sử dụng bởi các công ty nông nghiệp khi tuyển dụng tư vấn quản lý trang trại và các bài kiểm tra viết được sử dụng bởi các công ty thông tin liên lạc nông nghiệp. Giác quan như thị giác và thính giác cũng như các khả năng khác về thể chất như sức khỏe, sự dẻo dai, sự phối hợp và tính linh hoạt cũng được sử dụng đối với những vị trí đòi hỏi khả năng này. Kiểm tra khả năng thực hiện công việc được thiết kế để đo lường các năng lực tương tự như kiểm tra năng lực bằng cách yêu cầu ứng viên thực hiện các nhiệm vụ cụ thể trong yêu cầu của công việc. Một công ty thông tin liên lạc nông nghiệp sẽ có thể yêu cầu ứng viên viết một bài báo cho tạp chí. Bài kiểm tra khả năng thực hiện công việc này sẽ là bằng chứng cụ thể của năng lực hoàn thành công việc của ứng viên.

Kiểm tra tính cách. Các bài kiểm tra tính cách nói riêng và các bài kiểm tra tâm lý nói chung thường mang lại kết quả gây nhiều tranh cãi. Các bài kiểm tra này được công ty sử dụng để quyết định liệu ứng viên có phù hợp với vị trí cần tuyển và với văn hóa của công ty hay không. Các bài kiểm tra này thường rất phức tạp khi thiết kế và diễn giải kết quả, và chỉ nên tiến hành bởi các tổ chức kiểm tra chuyên nghiệp. Các bài kiểm tra tính cách được sử dụng để đo lường nhiều kỹ năng giao tiếp khác nhau. Các kỹ năng này bao gồm kỹ năng trao đổi thông tin, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng giúp ứng viên cảm nhận được nhu cầu của người khác, thông tin về động cơ, sở thích và giá trị của ứng viên, khả năng giải quyết các tình huống khó khăn, khả năng thích ứng và khả năng thay đổi, khả năng đóng góp ý kiến xây dựng. Các bài kiểm tra cá tính cũng thường được sử dụng để đo lường khả năng xét đoán, năng lượng, tính quyết đoán, khả năng giải quyết áp lực, khả năng lãnh đạo, kiểu làm việc, tính sáng tạo, động lực và khả năng gây ảnh hưởng với người khác.

Kiểm tra sử dụng chất kích thích và kiểm tra sức khỏe. Các bài kiểm tra chất kích thích trước khi tuyển dụng và các bài kiểm tra sức khỏe được luật pháp cho phép nhưng chỉ nên được tiến hành sau khi ứng viên đã nhận được lời mời làm việc. Các bài kiểm tra này tương đối phổ biến vì những ứng viên có kết quả dương tính khi kiểm tra sử dụng chất kích thích đều không được tuyển dụng. Các bài kiểm tra này đáng tin cậy, chi phí tương đối thấp và gửi tới các nhân viên tiềm năng một thông điệp rằng công ty thi hành những quy định chống lạm dụng thuốc và rượu rất nghiêm túc. Tuy nhiên, đạo luật về người tàn tật tại Mỹ khiến việc kiểm tra và sa thải những nhân viên bị tàn tật trở nên khó khăn hơn, và do đó tạo điều kiện cho nhân viên nghiện các chất kích thích khi đi làm việc. Trong trường hợp này công ty nên hỏi ý kiến của luật sư chuyên về luật lao động trước khi tiến hành bất cứ biện pháp nào. Các bài kiểm tra sức khỏe trước khi tuyển dụng cũng được cho phép, tuy nhiên các quyết định tuyển dụng phải tuân thủ dựa trên những đánh giá liên quan tới công việc vì đạo luật về người tàn tật tại Mỹ cấm mọi hình thức phân biệt đối xử đối với người bị ốm hoặc tàn tật. Công ty không thể rút lại quyết định tuyển dụng dựa trên kết quả kiểm tra sức khỏe trừ phi kết quả này cho thấy ứng viên không đủ khả năng thực hiện những chức năng cơ bản của công việc.

Thư giới thiệu

Thư giới thiệu có thể rất hữu ích trong việc tuyển chọn nhân viên và là một phần quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Các công ty trước đây sẽ cung cấp những thông tin hữu ích mà các nguồn khác không thể mang lại, vì họ có cơ hội quan sát ứng viên trong môi trường làm việc cụ thể. Tuy nhiên chúng ta cũng phải lưu ý rằng ứng viên có xu hướng đưa ra những người giới thiệu có lợi cho họ. Vì thế, các công ty cũ mà không được liệt kê trong danh sách giới thiệu cũng cần phải được liên lạc để chứng thực các thông tin được đưa ra bởi người giới thiệu được chỉ định.

Việc kiểm tra thư giới thiệu cũng rất quan trọng trong việc xác thực những thông tin mà ứng viên đã đưa ra. Có những công ty chuyên về rà soát ứng viên, với chi phí vừa phải sẽ kiểm tra trình độ giáo dục và kinh nghiệm làm việc của ứng viên tiềm năng, số bảo hiểm xã hội, số bằng lái xe, thẻ tín dụng và tiền sử làm việc. Vì một công ty phải chịu nghĩa vụ pháp lý đối với những hành vi trái pháp luật của nhân viên mà có thể quy về quá trình làm việc tại công ty, việc kiểm tra nói trên là rất quan trọng.

Thường rất khó để có được những thông tin hữu ích từ công ty trước đây hoặc hiện tại của ứng viên vì hầu hết các luật liên bang đều yêu cầu các công ty chỉ phải xác nhận ngày bắt đầu làm việc và vị trí cũ. Tuy nhiên có một ngoại lệ là các công ty được quyền cung cấp thông tin liên quan đến nhân viên cũ đã gây tổn thất đến cá nhân hoặc công ty, miễn là nó có liên quan đến quá trình làm việc. Nhân viên sẽ không có quyền kiện công ty cũ nếu thông tin cung cấp là đúng sự thật, được đưa ra không sai lệch và liên quan đến công việc. Trên thực tế, để có được sự hợp tác của công ty trước của ứng viên phải đảm bảo thông tin của họ sẽ được bảo mật hoàn toàn.

Tòa án đã ra quy định rằng nếu việc kiểm tra thư giới thiệu được thực hiện trong nội bộ công ty, không bắt buộc phải cung cấp ứng viên những thông tin từ người giới thiệu. Tuy nhiên công ty phải tôn trọng sự riêng tư của ứng viên. Điều này có nghĩa là thông tin phải được cung cấp một cách đáng tin cậy, phục vụ mục đích chân thực của công ty và phải hướng tới mục tiêu dự định. Thông tin phải được giới hạn trong khuôn khổ các câu hỏi đưa ra và phải liên quan đến công việc.

Khi có thể, người giới thiệu nên được liên hệ thông qua điện thoại chứ không phải qua thư. Các thư giới thiệu chỉ hữu ích trong việc xác thực kinh nghiệm làm việc của ứng viên. Thông tin tốt nhất sẽ thu được thông qua cuộc trao đổi điện thoại và người gọi có thể xét đoán không chỉ những thông tin gì được đưa ra mà còn cả cách thông tin được đưa ra. Đại diện công ty nên giải thích cho người giới thiệu rằng mục đích của cuộc gọi là xác thực các thông tin của ứng viên và cuộc nói chuyện này sẽ được đảm bảo bí mật, và ứng viên đã ký vào mẫu đơn cho phép sử dụng thông tin tạo điều kiện cho họ có thể liên lạc trực tiếp với người giới thiệu. Cuối cùng, đại diện công ty nên ghi chép lại và lưu giữ thông tin kiểm tra người giới thiệu trong một hồ sơ riêng độc lập với hồ sơ ứng viên. Các ứng viên khi được tuyển dụng sẽ có quyền truy cập hồ sơ của họ và công ty phải có trách nhiệm tôn trọng tính bảo mật của các thông tin thu được trong quá trình kiểm tra thư giới thiệu.

ĐỊNH HƯỚNG CHO NHÂN VIÊN MỚI

Khi quyết định tuyển dụng đã được đưa ra, các nhân viên mới thường tham dự một khóa hướng nghiệp. Mỗi nhân viên mới tượng trưng cho một khoản đầu tư của doanh nghiệp nông nghiệp. Quá trình hướng nghiệp là bước đầu tiên nhằm biến nhân viên mới trở thành một thành viên quý giá trong đội ngũ lao động. Nó bao gồm việc hướng dẫn nhân viên làm quen với công ty, giới thiệu họ với cấp trên và các đồng nghiệp, đưa họ vào những nhiệm vụ đầu tiên trong công việc và bước đầu đánh giá tiến bộ của họ. Ở các công ty nhỏ, nhân viên phụ trách nhân sự sẽ tổ chức chương trình hướng nghiệp một cách không chính thức. Ở các công ty lớn hơn, quá trình này sẽ được tiến hành một cách chuẩn mực hơn. Biện pháp phổ biến nhất là tổ chức các nhóm hướng nghiệp ở các giai đoạn khác nhau. Các nhân viên mới sau đó sẽ được yêu cầu báo cáo lại trong ngày đầu tiên của kỳ hướng nghiệp tiếp theo. Biện pháp này rất hiệu quả với các công ty lớn vì họ sẽ không phải lặp lại cùng một tài liệu đối với những nhân viên mới.

Cũng giống như khi tuyển dụng, phần giới thiệu về công ty và chính sách của công ty nên được tiến hành bởi cùng một người để đảm bảo tính nhất quán trong việc cung cấp những thông tin quan trọng về doanh nghiệp kinh doanh nông nghiệp. Thông tin về công ty sẽ bao gồm: lịch sử hình thành công ty, sản phẩm và dịch vụ của công ty, quy định của công ty, giờ làm việc, chính sách lương thưởng, chính sách làm việc quá giờ, ngày nghỉ, nghỉ ốm và chính sách thăng chức.

Các nhân viên mới nên được đưa đi xem các tiện ích tại công ty. Điều này sẽ không chỉ hỗ trợ nhân viên xác định đường đi sau này khi làm tại công ty mà còn mang lại cho họ những ấn tượng ban đầu về môi trường hoạt động của công ty. Đây là cơ hội tốt để giới thiệu nhân viên mới cho các nhân viên hiện tại của công ty. Tùy thuộc vào quy mô của công ty, chuyến thăm viếng này có thể bao gồm việc gặp mặt cấp trên hoặc đồng nghiệp của nhân viên mới hoặc có thể bao gồm việc gặp mặt toàn bộ nhân viên của công ty. Mọi quan hệ ban đầu rất quan trọng trong việc giúp đỡ nhân viên mới thích ứng với công việc của mình.

Cấp trên thường chịu trách nhiệm hướng dẫn nhân viên mới vào nghề. Đối với những công việc đơn giản, cấp trên có thể giải thích công việc hoặc làm mẫu cho nhân viên trước khi cho phép họ trực tiếp làm việc. Hoặc là cấp trên, hoặc là đồng nghiệp vốn quen thuộc với công việc của nhân viên mới nên luôn sẵn sàng giúp đỡ trong quá trình hướng nghiệp.

Hộp hồ sơ ngành 11 – 1 mô tả một số chính sách nhân sự của McDonald đã mang lại thành công cho công ty này.

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Mục tiêu của các chương trình đào tạo và phát triển là để chuẩn bị cho nhân viên thực hiện công việc và khuyến khích những phát triển trong tương lai của họ. *Đào tạo* được thực hiện nhằm dạy nhân viên một chức năng cụ thể. Những nhân viên mới hoặc được chuyển chuyển cần phải được đào tạo để phát triển những kỹ năng cần thiết trong quá trình thực hiện công việc mới. Các chương trình đào tạo cũng có thể được sử dụng để

củng cố những đào tạo trước đó, tăng cường kỹ năng của ứng viên hoặc để cập nhật nhân viên với những tiến bộ mới nhất trong chuyên ngành. Đào tạo không chỉ dừng lại ở việc đảm bảo nhân viên thực hiện công việc đúng yêu cầu mà là một quá trình liên tục trong đó tất cả các nhân viên đều được khuyến khích để phát triển năng lực của mình đến mức tối đa. Bằng cách khuyến khích sự phát triển trong nội bộ nhân viên, các công ty đảm bảo rằng họ sẽ luôn có sẵn nguồn nhân lực đủ tiêu chuẩn để thăng chức cao hơn và sẵn sàng đảm đương những trách nhiệm lớn hơn.

Các doanh nghiệp kinh doanh nông nghiệp đầu tư vào con người sẽ nhận được phần thưởng là sự tiến bộ rõ rệt của các nhân viên nhờ kỹ năng và hiểu biết được tăng cường. Những nhân viên luôn được thách thức phải làm việc tốt hơn, và được tạo điều kiện cũng như được phần thưởng xứng đáng, sẽ đóng góp đến mức tối đa cho công ty cũng như càng ngày càng hài lòng với công việc hiện tại.

Hồ sơ ngành 11 – 1

Tập đoàn McDonald

Tập đoàn McDonald nổi tiếng vì những chuẩn mực cao trong cung cách phục vụ khách hàng và đảm bảo chất lượng thức ăn không thay đổi. Thành công của công ty trong việc duy trì những chuẩn mực này trong nhiều thập kỷ kinh doanh qua chủ yếu là nhờ vào những nguyên tắc hoạt động sáng suốt và đầu tư của công ty vào quản trị nhân sự.

Những khách hàng từng ăn tại nhà hàng McDonald trên toàn thế giới thường ngạc nhiên khi biết rằng những chú Ý đến tiêu tiết tại nhà hàng McDonald quê hương họ có thể được tìm thấy tại bất kỳ đâu. Thức ăn có cùng một hương vị, hamburger và khoai tây chiên được phục vụ với nụ cười và phòng vệ sinh luôn luôn sạch sẽ. Sự nghiêm túc của McDonald trong việc đảm bảo các đặc trưng này, được biết tới là QSC&V là chữ viết tắt của chất lượng (quality), dịch vụ (service), sự sạch sẽ (cleanliness), và giá trị (value) đã trở thành một huyền thoại trong giới kinh doanh.

Các nhà hàng McDonald thường chuẩn bị bằng cách tiến hành một chương trình đào tạo cẩn thận cho tất cả các nhân viên. Hướng dẫn đào tạo dày hơn 600 trang. Những ứng viên được tuyển dụng làm việc tại các chi nhánh mới được nhượng quyền kinh doanh của McDonald phải hoàn thành một chương trình đào tạo kéo dài 12 tháng. Hầu hết các nhà quản lý đều tốt nghiệp tại trường Đại học Hamburger của tập đoàn này ở trụ sở Oak Brook, Illinois.

Một yếu tố khác mang lại thành công của McDonald là những cuộc điều tra phân tích công việc kỹ càng được công ty tiến hành. Khi hiểu rõ ràng mỗi công việc và thành tố của công việc, McDonald thiết kế hệ thống băng chuyền nhằm tối đa hóa hiệu quả làm việc và tính nhất quán. Khi cần thiết hệ thống này có những chức năng tự động như thức uống được đổ đầy và đồ nướng tự động.

McDonald liên tục giám sát các nhà hàng của mình thông qua những cuộc viếng thăm hàng tháng. Mỗi lần viếng thăm, nhà hàng sẽ được chấm điểm theo các tiêu chí QSC&V. Công ty sau đó sử dụng thông tin này để cải thiện hoạt động tại các nhà hàng.

McDonald cũng là công ty đi đầu trong việc phát huy tính đa dạng trong lực lượng lao động. Công ty đã mở rộng phạm vi nhân sự tới nhóm dân tộc thiểu số, người nghi hưu và người tàn tật. Ngoài việc mang lại cho công ty nguồn nhân lực dồi dào, tập quán tuyển nhân viên này của công ty sẽ mang lại hình ảnh tích cực và lợi ích thương mại cho công ty.

Đào tạo công việc mới

Nhiều nhân viên mới cần phải được đào tạo cho công việc mới, dù họ có mới với công ty hay không. Trong một số trường hợp, lời giải thích đơn giản ban đầu phải được hỗ trợ bởi một giai đoạn trong đó nhân viên mới thực tập làm nhiệm vụ mới và hỏi câu hỏi. Khi cần chương trình đào tạo chuyên sâu, hai phương pháp sau sẽ được sử dụng: thợ học nghề và trường học công ty.

Thợ học nghề Trong hệ thống thợ học nghề, nhân viên có kinh nghiệm làm việc được giao chịu trách nhiệm hướng dẫn và đào tạo những kỹ năng cần thiết cho nhân viên mới. Hệ thống vận hành hàng trăm năm này từng được sử dụng trong các ngành nghề như thợ rèn, in ấn để lưu hành những kỹ năng được phát triển trong nhiều năm bởi bậc thầy trong nghề cho những thợ học nghề, thường chính là con cháu của họ. Ngày nay, phương pháp này được sử dụng để dạy những kỹ năng phức tạp mà tiếp thu tốt nhất là qua phương pháp vừa học vừa làm. Giai đoạn đào tạo sẽ kéo dài từ một tháng đối với những kỹ năng đơn giản cho đến một năm hoặc nhiều năm đối với những kỹ năng khó hơn. Điều quan trọng là công ty phải chú ý đến tính cách cũng như năng lực, tính nhẫn nại của người đào tạo trong quá trình giao người học việc.

Trường của công ty. Nhiều công ty lớn, đặc biệt là các công ty thường có nhiều nhân viên có nhu cầu đào tạo cùng một lúc, tìm ra một biện pháp kinh tế là mở một trường đại học. Sinh viên được dạy một kỹ năng dựa trên một chương trình được thiết kế kéo dài trong một giai đoạn nhất định, do người hướng dẫn chuyên nghiệp hoặc những nhân viên có kinh nghiệm đảm nhiệm. Vì việc đào tạo được tiến hành ở ngoài khu vực sản xuất, sinh viên không gây ảnh hưởng đến môi trường sản xuất bình thường, và do đó những lỗi mắc phải sẽ không gây tổn thất to lớn cho công ty. Tuy nhiên, công ty phải chú ý để tạo ra môi trường mô phỏng công việc càng giống càng tốt. Nói về công việc không thể thay thế việc trực tiếp thực hiện công việc đó. Nhược điểm lớn nhất của phương pháp này là một số sinh viên không được chú ý đúng mức vì nội dung của chương trình đã được đóng khung và số sinh viên là rất lớn.

Đào tạo và phát triển liên tục

Đào tạo và phát triển liên tục thường được các công ty sử dụng dịch vụ thuê ngoài, vì chỉ có những doanh nghiệp nông nghiệp có quy mô lớn nhất mới có đủ nguồn nhân lực và vật lực để cung cấp một chương trình đào tạo và phát triển liên tục một cách hiệu quả. Hơn nữa, việc sử dụng các nguồn lực bên ngoài thường mở ra nhiều cơ hội lựa chọn cho công ty. Các nguồn lực bên ngoài thường được chia làm 2 loại: tài liệu học tập và các khóa học.

Tài liệu học tập: *Tài liệu học tập* bao gồm băng hình, tài liệu hướng dẫn, và gần đây là Internet. Tài liệu có thể về bất kỳ chủ đề nào. Ưu điểm lớn nhất của việc sử dụng tài liệu là chi phí tương đối thấp và sự linh hoạt cao vì không yêu cầu phải có mặt chuyên gia. Mặc dù các công ty cung cấp dịch vụ này thường tự tìm đến khách hàng tiềm năng, các hiệp hội thương mại, các công ty cùng ngành và nhân viên chuyên trách sẽ hỗ trợ trong quá trình chọn lựa sử dụng dịch vụ trên.

Các khóa học *Các khóa học* có thể là các buổi xêmina hoặc các chương trình tập huấn kéo dài từ một ngày, một tuần cho đến những khóa học ngắn hạn kéo dài vài tuần, và các khóa học do được cung cấp bởi các trường thương mại, cao đẳng hoặc đại học có thể kéo dài vài tháng. Sự khác biệt lớn nhất giữa việc tổ chức một khóa học và sử dụng tài liệu đào tạo là sự có mặt của người hướng dẫn. Những tài liệu khó hoặc phức tạp có thể được tiếp thu hiệu quả hơn nếu có người hướng dẫn giúp đỡ. Các doanh nghiệp nông nghiệp có đủ tiềm lực thực hiện các chương trình trên có thể mở rộng phạm vi tham gia của nhân viên bằng cách tổ chức các khóa học vào lúc thuận tiện tại chính cơ sở của công ty, hoặc qua mạng Internet. Nhiều công ty còn hoàn lại một phần hoặc toàn bộ chi phí tham dự các khóa học bên ngoài, đặc biệt là các khóa học có liên quan đến công việc để tạo động lực cho nhân viên.

Các cuộc hội thảo, gặp mặt, xemina và các hình thức nhóm họp khác đều phổ biến ở nhiều lĩnh vực trong ngành sản xuất thức ăn. Mặc dù khác nhau về đối tượng hướng tới, các phương pháp này đều chung một mục đích là tạo ra một diễn đàn cho nhân viên có thể trao đổi Ý tưởng và hợp tác với đồng nghiệp của mình.

QUẢN LÝ NHÂN VIÊN

Một nhân tố then chốt trong quản lý nhân viên là đảm bảo luôn duy trì cao tinh thần làm việc. Điều này xảy ra khi nhân viên có thái độ tích cực đối với đồng nghiệp và muốn trở thành một thành viên có trách nhiệm, làm việc có năng suất trong đội ngũ nhân viên. Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên bao gồm việc chia sẻ tầm nhìn và sứ mệnh của công ty, trao quyền cho nhân viên và củng cố lòng tự trọng của nhân viên bằng cách khuyến khích họ dám chấp nhận rủi ro và không ngừng nâng cao trình độ. Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên cũng bao gồm việc thiết lập một môi trường làm việc an toàn và lành mạnh thông qua việc xây dựng những nguyên tắc điều chỉnh hành vi của nhân viên.

Trong hầu hết trường hợp, cấp trên trực tiếp của nhân viên có ảnh hưởng to lớn đến tinh thần làm việc của họ và điều này nằm ngoài phạm vi của quyển sách này. Tuy nhiên, mọi công ty đều có trách nhiệm trong việc đảm bảo nhân viên được đối xử bình đẳng tại nơi làm việc và các quy định của liên bang, bang và địa phương đều được tuân thủ. Trọng tâm của chương này là chính sách và quy chế mà theo đó các nhà quản trị tham gia vào công tác quản lý nhân sự nên chú ý tới. Những tập quán theo quy định của luật cụ thể đảm bảo công bằng tại nơi làm việc được đề cập chi tiết ở Chương 10, trong phần mô tả chức năng nhân viên.

Chính sách chống xâm phạm tại nơi làm việc

Ngoài việc công ty sẽ phải chịu trách nhiệm pháp lý đối với việc phân biệt đối xử tại nơi làm việc theo Chương VII của Luật nhân sự, công ty cũng còn phải chịu trách nhiệm với những lời cáo buộc xâm phạm tại nơi làm việc. Một công ty sẽ bị xem là vi phạm luật nếu nó cho phép cấp trên, nhân viên khác, khách hàng hoặc nhà cung cấp xâm phạm nhân viên tại nơi làm việc. *Xâm phạm* được hiểu là đe dọa, sỉ nhục hoặc lấy nhân viên ra làm trò cười vì dân tộc, màu da, tín ngưỡng, giới tính hoặc nguồn gốc dân cư. Mặc dù chương VII chỉ áp dụng đối với công ty có từ 15 người trở lên, một số bang và chính quyền địa phương có những đạo luật áp dụng cho những công ty nhỏ hơn cũng như ngăn cấm việc phân biệt đối xử về giới.

Chương VII sẽ cáo buộc một công ty phải chịu trách nhiệm pháp lý nếu nơi làm việc có tình trạng phân biệt đối xử, làm nhục, làm trò cười đủ mức độ nghiêm trọng để thay đổi điều kiện làm việc của nhân viên và tạo ra tình trạng xâm phạm nơi làm việc. Một số tòa án sử dụng thuật ngữ *chuẩn mực hợp lý của con người* để quyết định liệu một hành vi có phải là xâm phạm hay không, có nghĩa là liệu một người bình thường trong tình huống mà người nhân viên đang gặp phải có cảm thấy hành vi đó là thù địch hoặc đe dọa hay không. Cách tiếp cận tốt nhất để ngăn chặn không cho xâm phạm xảy ra là duy trì một môi trường làm việc tích cực trong đó không cho phép các hành vi phân biệt đối xử. Nhiều công ty còn tiến hành các chương trình lấy ý kiến cho phép nhân viên vào vị trí nhà quản trị. Khi có trường hợp báo cáo xâm phạm hoặc có phàn nàn từ nhân viên, lời báo cáo này phải được điều tra ngay lập tức và công ty phải tiến hành bồi thường nếu phù hợp.

Quấy rối tình dục Những đòi hỏi và biểu hiện thái quá bằng lời nói hoặc hành động liên quan đến vấn đề tình dục đều quy về tội *quấy rối tình dục* trong đó thỏa mãn 3 tiêu chí sau:

- Tuân theo yêu cầu đó là điều kiện tiên quyết để tiếp tục được làm việc
- Tuân hoặc từ chối yêu cầu đó là cơ sở cho những quyết định liên quan đến công việc như tăng lương, thăng chức hoặc giáng chức
- Yêu cầu trên can thiệp vào khả năng hoàn thành công việc của nhân viên hoặc tạo ra bầu không khí thù địch, đe dọa hoặc xâm phạm đến nhân viên

Tòa án đã phân biệt hai loại quấy rối tình dục. Quấy rối tình dục có đi có lại xảy ra khi nhân viên bị yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu tình dục để đổi lại lợi ích trong công việc như thăng chức, tăng lương, giảm giờ làm việc hoặc các lợi ích khác. Loại quấy rối tình dục này rất dễ nhận ra và thường liên quan đến cấp trên, nhà quản lý – những người có quyền lực tuyển dụng hoặc sa thải nhân viên, và có ảnh hưởng tới điều kiện làm việc của họ. Công ty sẽ phải chịu trách nhiệm cho những hành vi quấy rối tình dục này của lãnh đạo cấp cao nếu công ty biết hoặc lẽ ra phải biết về hành vi này. Lãnh đạo cấp cao là người đại diện cho công ty và hành động của họ được xem như là hành động của công ty. Do vậy, các công ty phải cẩn trọng trong việc lựa chọn lãnh đạo và giới hạn quyền tăng lương hoặc thăng chức của họ trong giới hạn một hệ thống đánh giá công việc hợp lý được giám sát, kiểm tra đầy đủ.

Quấy rối tình dục tạo môi trường thù địch xảy ra khi những hành vi quấy rối tạo ra môi trường làm việc không thoải mái và xâm phạm tới cá nhân nhân viên. Để xác định liệu môi trường làm việc có trở nên thù địch hay không, 5 tiêu chuẩn sau phải được thỏa mãn:

- *Hành vi quấy rối không được mong muốn*: Những hành vi hoặc mối quan hệ tình dục tự nguyện do cả hai bên mong muốn không được coi là quấy rối tình dục.

- *Hành vi quấy rối mang tính giới tính*: Hành vi quấy rối không nhất thiết phải có động cơ tình dục và có thể xảy ra trong cùng một giới hoặc khác giới. Vấn đề then chốt là liệu những người của một giới có đang phải chịu những điều kiện làm việc bất lợi mà nhóm người thuộc giới tính khác không phải chịu.

- *Hành vi quấy rối có tính nghiêm trọng và can thiệp sâu vào đời sống riêng tư*: Hành vi này thường xảy ra nhiều lần. Hành vi càng xảy ra nhiều lần và càng can thiệp sâu vào đời sống riêng tư của nhân viên thì càng có nguy cơ bị xếp loại là quấy rối tình dục.

- *Hành vi quấy rối ảnh hưởng tới điều kiện cũng như ưu đãi trong công việc của nhân viên*

- *Công ty biết hoặc lẽ ra phải biết về môi trường làm việc thù địch do quấy rối tình dục mà không có bất kỳ hành động kịp thời nào.*

Để ngăn chặn không xảy ra tình trạng quấy rối tình dục, cũng như giới hạn trách nhiệm của công ty trong trường hợp bị khiếu nại, tất cả các doanh nghiệp nên xây dựng các chính sách, chương trình và quy chế để hạn chế quấy rối tình dục, khuyến khích nhân viên báo cáo cho công ty khi rơi vào tình huống đó hoặc biết được tình trạng đó, và kịp thời điều tra bất kỳ báo cáo nào cũng như có hành động xử lý kịp thời. Trong khi tất cả các nhân viên đều hiểu rằng quấy rối tình dục tại nơi làm việc là không được cho phép, những nhân viên ở vị trí lãnh đạo cấp cao càng phải hiểu và ủng hộ chính sách này của công ty. Họ không chỉ có quyền lực cao nhất, và do đó có khả năng cao nhất lạm dụng quyền lực của mình, mà họ còn ở vị trí thuận lợi nhất để tạo ảnh hưởng cho môi trường làm việc.

Những hướng dẫn khác

Ngoài chính sách chống xâm phạm, nhiều công ty còn xây dựng nhiều chính sách khác như các quy định an toàn, chính sách vắng mặt hoặc làm việc bê trễ, quy định cấm sử dụng rượu hoặc chất kích thích, quy định về ăn mặc, và quy định về bảo mật thông tin nhạy cảm của khách hàng và công ty.

Công ty cũng nên xây dựng quy chế đối với nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ như trông đợi. Ví dụ, công ty có thể đưa những nhân viên này vào chương trình phát triển năng lực làm việc để giúp họ thực hiện nhiệm vụ theo chuẩn mực đề ra. Nó cũng có thể đề ra những hậu quả phải gánh chịu nếu không thực hiện được mục tiêu, bao gồm biện pháp nặng nhất là sa thải.

Để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều Ý thức về chính sách và quy chế của công ty, tất cả các hướng dẫn tại nơi làm việc phía được tổng hợp thành một cuốn sách. Nhiều công ty sẽ phân phát cuốn sách này cho nhân viên mới trong giai đoạn hướng nghiệp. Phòng nhân sự sẽ lưu trữ các bản in và nhân viên luôn có thể xin thêm một bản nếu muốn. Những chính sách hoặc quy chế mới hoặc thay đổi sẽ được thông báo cho toàn bộ nhân viên hoặc đăng tải trên bảng tin nội bộ của công ty.

GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI

Những lời phàn nàn hoặc khiếu nại của nhân viên có thể từ những vấn đề rất nhỏ như cảm giác văn phòng quá nhỏ, cho đến những vấn đề nghiêm trọng như nạn nhân của tệ phân biệt đối xử. Một chính sách chuẩn mực nên chỉ ra những quy trình thủ tục áp dụng và đảm bảo những khiếu nại của nhân viên được xem xét thích đáng. Công ty nên nỗ lực giải quyết mọi vấn đề nảy sinh trong nội bộ công ty một cách công bằng. Việc thiếu đi một nhân viên không chỉ tổn kém trong công ty mà còn ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc của toàn bộ nhân viên. Hơn nữa, những khiếu nại của nhân viên khi đưa ra pháp lý gây ra những chi phí rất tốn kém cho công ty và ảnh hưởng đến hình ảnh của công ty, dù kết quả phán xét có như thế nào. Việc công ty nỗ lực giải quyết các vấn đề nội bộ thể hiện thiện chí của công ty và trách nhiệm thực hiện cam kết với nhân viên, ngay cả khi không đạt được sự đồng thuận. Công ty nên nỗ lực giải quyết những vụ tranh chấp đúng lúc. Điều này không chỉ được nhân viên đánh giá cao mà còn ảnh hưởng tốt đến tinh thần làm việc của nhân viên khi để những tranh chấp lại trong quá khứ và tiếp tục làm việc như bình thường.

Các nhân viên nên được khuyến khích thông báo những vấn đề khúc mắc với cấp trên hoặc với trưởng phòng hoặc chính phòng nhân sự. Phương án trình bày khiếu nại với phòng nhân sự có ưu thế hơn vì hầu hết những khiếu nại đều liên quan đến cấp trên của nhân viên. Công ty nên nỗ lực bảo vệ sự riêng tư của nhân viên và do đó tránh được những vụ bê bối không cần thiết. Những hiểu nhầm hoặc những vấn đề nhỏ có thể được giải quyết ngay lập tức bằng cách thảo luận với nhân viên và giải thích quan điểm của công ty. Nếu nhân viên không thỏa mãn với giải thích của công ty, đơn khiếu nại chính thức sẽ được đưa ra. Chính sách của công ty cũng nên có quy định rõ ràng về quy trình giải quyết đơn khiếu nại, bao gồm việc xác định ai sẽ lắng nghe khiếu nại và đưa ra phán quyết cuối cùng, quá trình khiếu kiện và điều khoản trọng tài. Một trọng tài ngoài công ty, thường được hai bên đồng thuận cử ra, sẽ rất hữu ích trong việc giải quyết những tranh chấp không thể hòa giải trong nội bộ công ty. Hơn nữa, việc sử dụng một trọng tài độc lập sẽ tránh được những vụ kiện tụng tốn kém gây ảnh hưởng đến hình ảnh công ty.

Những vấn đề về phân biệt đối xử và quấy rối tình dục đòi hỏi phải có một quá trình xét xử chi tiết hơn do có khả năng xảy ra tình trạng vi phạm nhân quyền của nhân viên. Những vấn đề nghiêm trọng sẽ phải được giải quyết bởi những người chuyên nghiệp được đào tạo bài bản nhằm đảm bảo tất cả các luật và quy định liên quan đều được tuân thủ. Quy trình này bắt đầu bằng việc yêu cầu nhân viên một cách riêng tư tường thuật lại chi tiết việc gì đã xảy ra. Sau đó, tất cả nhân chứng sẽ được xác định, phỏng vấn và các tài liệu liên quan sẽ được rà soát. Người phỏng vấn cũng hỏi những câu hỏi mở không yêu cầu nhân chứng phải xác nhận hoặc bác bỏ nhưng giả định nào đó. Cuộc điều tra nên được tiến hành một cách riêng tư và mọi lời khai phải được giữ bí mật. Toàn bộ quá trình nên được tiến hành với mục tiêu đáp ứng nhu cầu cần biết mà thôi, nghĩa là chỉ những thông tin liên quan và cần thiết để tiến hành cuộc điều tra mới được hỏi. Người phỏng vấn cũng phải duy trì tính khách quan trong suốt quá trình điều tra và lưu giữ chi tiết điều tra. Sau khi đi đến kết luận, người phỏng vấn sẽ làm việc với người khiếu nại. Khi phải

áp dụng biện pháp xử phạt hành chính đối với nhân viên, nó sẽ không được tiết lộ, ngay cả đối với người khiếu nại, để đảm bảo bí mật cho nhân viên bị xử phạt hành chính.

Hệ thống kỷ luật lũy tiến

Kỷ luật lũy tiến là hệ thống mà trong đó tính nghiêm trọng của chế tài sẽ tăng dần sau mỗi lần nhân viên vi phạm quy định. Ví dụ, lần đầu tiên khi nhân viên vi phạm quy định, cấp trên của nhân viên có thể chỉ trao đổi với nhân viên về hành vi sai phạm đó và đưa ra lời cảnh báo về hậu quả của những lần tái phạm trong tương lai. Nếu hành vi không thể chấp nhận này được bị lặp lại, bước tiếp theo sẽ là đưa ra lời cảnh báo bằng văn bản. Lần vi phạm thứ ba có thể dẫn đến đình chỉ công việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động. Công ty nên ghi chép lại những lần vi phạm của nhân viên và yêu cầu nhân viên ký vào đó. Nhân viên cũng được quyền ghi lại những bất đồng của mình với quy trình trên chứng từ này. Thông thường, nếu sau một khoảng thời gian mà nhân viên không tái phạm, nhân viên sẽ được coi như “trắng án”. Lần vi phạm tiếp theo sẽ lại bắt đầu một chu trình mới với việc cảnh cáo bằng lời. Một số hành vi vi phạm quá nghiêm trọng đến nỗi nhân viên bị yêu cầu đình chỉ làm việc hoặc chấm dứt làm việc ngay lập tức. Một trong những ví dụ là khi nhân viên đánh nhau, giết người hoặc đe dọa đồng nghiệp, phá hoại tài sản công ty và ăn cắp. Tuy nhiên chính sách chấm dứt hợp đồng làm việc ngay lập tức không phải lúc nào cũng tốt, vì hầu hết các tình huống thực chất không như những gì thể hiện ban đầu. Công ty phải đảm bảo nắm chắc chi tiết tình huống xảy ra và ai phải chịu trách nhiệm trước khi đưa ra bất kỳ biện pháp xử lý nào.

ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC

Đánh giá công việc thường kỳ có vai trò quan trọng cho toàn bộ nhân viên; với nhân viên mới, điều này là rất cần thiết. Việc đánh giá nhân viên mới thường xuyên cho phép cấp trên nhận ra và điều chỉnh những biểu hiện không đúng trước khi thói quen làm việc trở nên thâm căn cố đế. Điều này cũng thể hiện cho nhân viên thấy rằng công ty quan tâm đến công việc của họ và vì thế họ làm việc như thế nào là rất quan trọng. Kỳ thử việc là biện pháp hiệu quả để đảm bảo rằng các nhân viên mới được đánh giá và nhận được những phản hồi đúng đắn. Việc đánh giá có thể tiến hành sau một thời gian tương đối ngắn, ví dụ như một tuần hoặc một tháng, và những biểu hiện trong công việc của nhân viên mới, cả mặt tiêu cực và mặt tích cực, phải được đánh giá và thảo luận trực tiếp với họ. Nhiều nhân viên đều nhận thấy những vấn đề ban đầu là do không trao đổi hiệu quả và có thể được xử lý dễ dàng. Những đánh giá trong tương lai cũng nên được tiến hành vào những khoảng thời gian ít thường xuyên hơn cho đến cuối kỳ thử việc, lúc đó quyết định cuối cùng liệu có nên giữ nhân viên hay không sẽ được đưa ra. Nếu nhân viên không thực hiện công việc như yêu cầu sau thời gian thử việc, công ty sẽ xem xét chuyển hoặc sa thải nhân viên này. Bởi vì tính đến thời điểm này công ty đã đầu tư một khoản tương đối lớn vào nhân viên, những nhân viên gặp vấn đề thường sẽ có một cơ hội nữa chứng tỏ bản thân ở một vị trí khác trong công ty, nếu có khả năng. Những nhân viên hoàn thành công việc xuất sắc sẽ được thưởng bằng hình thức tăng lương tương ứng với khi thay đổi vị trí từ nhân viên thử việc thành nhân viên chính thức.

Quá trình đánh giá công việc là một trong những chức năng quan trọng nhất của quản trị nhân sự vì nó đóng vai trò là cơ sở cho nhiều quyết định khác về nhân sự. Những quyết

định bình đẳng về lương thưởng, thăng chức và thậm chí thuyên chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động với nhân viên đều dựa vào những đánh giá chính xác và khách quan. Điều này đặc biệt rất quan trọng với nhân viên vì những đánh giá đó ảnh hưởng trực tiếp tới những quyết định thăng chức và tăng lương. Đối với công ty, quá trình đánh giá là một bước quan trọng trong việc thưởng nhân viên vì hoạt động tốt và là một trong những động lực khiến họ làm việc tốt hơn. Đánh giá thực hiện công việc cũng là một nguồn phản hồi quan trọng cho nhân viên. Những chức năng chủ yếu của hệ thống đánh giá thực hiện công việc là : (1) xây dựng những tiêu chuẩn thực hiện công việc; (2) đo lường khả năng thực hiện công việc trong quá khứ, (3) quyết định mức lương, thưởng và các hình thức thưởng khác, và (4) xác định những yêu cầu phát triển để nhân viên có thể cải thiện khả năng làm việc cũng như chuẩn bị tốt cho những trách nhiệm mới trong tương lai.

Các tiêu chí được sử dụng trong việc đánh giá một nhân viên phải được quy định cụ thể tại đầu mỗi kỳ đánh giá. Những tiêu chí này có thể là những chuẩn mực áp dụng cho toàn bộ nhân viên, do cấp trên của họ quyết định, hoặc thông qua một thỏa thuận hai bên giữa cấp trên và nhân viên. Dù có sử dụng biện pháp nào, điều quan trọng là nhân viên phải ý thức được những tiêu chí sẽ được sử dụng để đánh giá nhân viên và tiêu chí đề ra phải đo lường chính xác khả năng làm việc của nhân viên.

Toàn bộ nhân viên phải được đánh giá thường xuyên. Biện pháp đánh giá thường xuyên hàng quý hoặc nửa năm một lần sẽ hiệu quả nhất bởi vì đây thường là nguồn phản hồi duy nhất của nhân viên. Trong thực tế, hầu hết các công ty sản xuất thức ăn và kinh doanh nông nghiệp đều đánh giá nhân viên một năm một lần. Những nhân viên mới nên được đánh giá thường xuyên hơn những nhân viên có kinh nghiệm khác vì họ cần được hướng dẫn nhiều hơn. Trong khi thói quen làm việc đang được hình thành, những thay đổi cần thiết sẽ dễ tiếp thu hơn.

Mỗi nhân viên nên được đánh giá sử dụng các tiêu chí đề ra tại đầu kỳ và việc đánh giá nên tiến hành bằng văn bản. Khi một nhóm các tiêu chí chung được sử dụng cho toàn bộ hoặc một nhóm các nhân viên, một mẫu đánh giá chuẩn sẽ được đưa ra để đảm bảo rằng nhân viên được đánh giá một cách nhất quán, và toàn bộ thông tin quan trọng đều được chú ý. Mẫu đánh giá cũng phải đủ linh hoạt để thông tin ngoài lề, nhưng có liên quan đến khả năng làm việc của nhân viên, cũng được ghi lại. Cấp trên của nhân viên chỉ nên tiến hành đánh giá khi họ có điều kiện dành toàn bộ thời gian và tâm trí. Công ty cũng phải nhớ rằng mặc dù các lãnh đạo thường cảm thấy phiền phức khi phải đưa ra đánh giá, việc này đối với nhân viên lại rất quan trọng vì nó ảnh hưởng đến sự sống còn của họ tại công ty. Hơn nữa, quá trình đánh giá cũng như khen thưởng khi được tiến hành một cách hợp lý sẽ là một công cụ thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên rất mạnh mẽ. Những đánh giá về khả năng thực hiện trong quá khứ cũng là nguồn thông tin vô giá để các nhà quản lý có thể lựa chọn nhân viên thăng chức, thuyên chuyển và đào tạo đặc biệt.

Bước cuối cùng trong quá trình là cuộc thảo luận trung thực với nhân viên về đánh giá của họ. Cấp trên sẽ viết một biên bản ghi nhớ và lưu vào hồ sơ của nhân viên, có chữ ký của nhân viên cũng như ngày tháng thảo luận. Những điểm tốt trong công việc sẽ được khen ngợi. Những điểm hạn chế sẽ được thảo luận nhằm tìm ra nguyên nhân và giải pháp phù hợp. Hầu hết các nhân viên đều mong muốn trở thành một nhân viên tốt và nên được

tạo cơ hội để làm được điều này. Nhân viên cũng nên có cơ hội phản hồi lại những đánh giá và tham gia vào quá trình thảo luận những tiêu chí sẽ được sử dụng cho kỳ đánh giá công việc tiếp theo. Việc cho phép nhân viên tham gia vào quá trình này giúp họ làm việc hiệu quả hơn với cấp trên, chứ không phải xem cấp trên như là đối tượng thù địch. Hơn nữa, nhân viên là đối tượng phù hợp nhất khi xác định phương hướng cải thiện tình trạng làm việc của mình.

QUYẾT ĐỊNH LƯƠNG THƯỞNG

Lương thưởng của nhân viên bao gồm những khoản thanh toán tài chính và những lợi ích kinh tế khác dành cho nhân viên, hoặc người đại diện của nhân viên, nhằm đáp lại những dịch vụ mà họ cung cấp cho công ty. Việc xây dựng một chính sách lương thưởng có quy định rõ ràng những tiêu chí được sử dụng trong quá trình quyết định lương thưởng của nhân viên sẽ đảm bảo rằng các khoản lương thưởng công bằng và được giám sát liên tục.

Bước đầu tiên trong xây dựng mức lương thưởng của nhân viên là nghiên cứu bậc thang trả lương ở địa phương. Mức lương do các công ty kinh doanh thực phẩm và nông nghiệp tương tự trong cùng khu vực, hoặc mức lương trả cho nhân viên thực hiện công việc tương đương, sẽ cung cấp những Ý tưởng ban đầu về mức hậu đãi đủ hấp dẫn đối với những nhân viên trình độ cao vào làm việc tại công ty. Khi nhân sự được đào tạo cao hoặc giàu kinh nghiệm không có sẵn tại địa phương, công ty cần phải đưa ra một mức lương cạnh tranh với mức mà nhân viên đủ tiêu chuẩn có thể kiếm được tại các khu vực hoặc quốc gia khác. Những nhân tố khác có thể ảnh hưởng đến mức lương trả cho nhân viên là tỷ lệ thôi việc mục tiêu của công ty, hình ảnh của công ty, liệu các nhân viên có thành lập công đoàn hay không và chi phí sinh sống tại khu vực công ty.

Điều chỉnh về lương thưởng được tiến hành hàng năm sau khi diễn ra đánh giá công việc thường niên và thương bao gồm mức điều chỉnh dựa trên thay đổi trong chi phí sinh hoạt và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Những điều chỉnh về chi phí sinh hoạt được đưa ra đối với các nhân viên để đảm bảo sức mua của họ vẫn giữ nguyên dù xảy ra lạm phát. Việc quyết định mức lương tăng dựa trên đánh giá chủ quan về khả năng thực hiện công việc thì khó khăn hơn. Nhiều nhà quản lý thấy thuận tiện nhất là tăng cùng một mức lương cho tất cả các nhân viên. Tuy nhiên, hầu hết các công ty đều nhận thấy rằng việc khen thưởng những người làm việc hiệu quả và những người kém hiệu quả giống nhau sẽ tạo ra một lực lượng lao động có trình độ làm việc đều đều như nhau. Những cá nhân xuất sắc sẽ dần dần bị mất vào các công ty có mức lương thưởng xứng đáng hơn cho nỗ lực công việc của họ. Vì thế, đánh giá chính xác khả năng thực hiện công việc và quyết định mức lương thưởng dựa trên kết quả của đánh giá này đảm bảo những người làm việc tốt sẽ được khen thưởng và khuyến khích đúng mức.

Ngoài lương thông thường, những khoản bổng lộc khác còn được sử dụng để khen thưởng cho nhân viên khi công ty có một năm kinh doanh thành công. Một số công ty có thói quen đưa ra mức thưởng dưới dạng món quà, trong đó quà Giáng Sinh là ví dụ tiêu biểu nhất.

Chương trình chia sẻ lợi nhuận gắn lợi nhuận của nhân viên vào lợi nhuận của công ty là một phương pháp khen thưởng phổ biến. Nó khuyến khích nhân viên kết hợp làm việc với nhau, vì mức khen thưởng không chỉ dựa vào kết quả thực hiện công việc của cá nhân, mà dựa vào kết quả làm việc của toàn bộ công ty. Mặt khác, một số công ty tin rằng họ sẽ tận dụng tối đa sức làm việc của nhân viên khi đưa ra mức thưởng dựa trên kết quả làm việc của cá nhân. Nhiều công ty hiện nay sử dụng một hệ thống kết hợp cả hai đặc điểm trên trong đó toàn bộ quỹ thưởng được quyết định bởi kết quả làm việc của công ty, nhưng mức thưởng cho mỗi cá nhân sẽ phụ thuộc vào kết quả làm việc của cá nhân đó.

Một số công ty đã thành công khi áp dụng biện pháp thưởng nhân viên bằng cổ phiếu và quyền mua cổ phiếu trong công ty. Về lý thuyết, nhân viên sẽ làm việc chăm chỉ hơn và tiết kiệm cho công ty hơn khi họ có một phần quyền sở hữu trong công ty. *Quyền mua cổ phiếu cho nhân viên* cho phép nhân viên được quyền mua một số lượng cổ phiếu của công ty ở một mức giá nhất định tại một thời điểm nhất định trong tương lai. Quyền mua cổ phiếu thường được định giá thấp hơn một chút so với mức giá trên thị trường vào thời điểm mua. Mục đích của biện pháp này là tạo động lực cho nhân viên làm việc để cải thiện khả năng sinh lời cũng như giá cổ phiếu của công ty.

Lợi ích bao gồm các khoản bổng lộc ngoài lương và thưởng. Hầu hết lợi ích đều mang tính lựa chọn. Tuy nhiên, luật liên bang và luật của bang thường yêu cầu công ty phải tuân thủ với các tiêu chuẩn về mức bổng lộc cho nhân viên, trả thuế thất nghiệp cho bang và liên bang, và trả phần công ty phải chịu đồng thời giữ lại phần nhân viên chịu khi nộp thuế FICA. Các khoản bổng lộc cho nhân viên bao gồm các khoản thanh toán tiền viện phí cũng như khoản hỗ trợ hàng tháng khi nhân viên bị tai nạn nghề nghiệp, bị ốm hoặc bị các bệnh khác liên quan đến công việc. Thuế thất nghiệp nhằm đảm bảo sinh kế cho những người thất nghiệp, và thuế FICA mang lại những tiện ích về bảo hiểm xã hội cũng như ưu đãi cho người bị tàn tật.

Công ty phải cho phép nhân viên được nghỉ để bầu cử, thực hiện nghĩa vụ với pháp luật và nghĩa vụ quân đội. Ngoài ra, hầu hết các công ty đều có chính sách nghỉ bao gồm nghỉ được trả lương và nghỉ không được trả lương, nghỉ ốm, nghỉ lễ, nghỉ vì mục đích cá nhân, nghỉ do có tang và nghỉ thai sản (cho cả bố và mẹ). *Đạo luật về ngày nghỉ gia đình và nghỉ ốm* yêu cầu công ty có từ 50 nhân viên trở lên phải cho phép nhân viên của mình được quyền nghỉ 12 tuần không hưởng lương mỗi năm đối với trường hợp sinh đẻ, nhận nuôi hoặc chăm sóc con cái, vợ chồng hoặc bố mẹ bị ốm.

Những lợi ích khác như lương hưu và bảo hiểm nhân mạng, bảo hiểm tàn tật, bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm thị giác hay bảo hiểm răng miệng, bảo hiểm đơn thuốc ... thường không được yêu cầu theo luật pháp nhưng lại là mức lợi ích tiêu chuẩn ở hầu hết các công ty lớn. Mặc dù những lợi ích này hay đi kèm từ “kèm theo” mang hàm ý đây là những lợi ích ngoài mức bổng lộc chính, nhưng hầu hết các công ty đều nhận thấy rằng một chương trình bổng lộc ưu đãi là cần thiết cho việc tìm kiếm và giữ chân những nhân viên có khả năng làm việc cao. Những lợi ích khác có thể là dịch vụ chăm sóc con cái, bữa trưa miễn phí/giảm giá, các tiện ích giải trí, hỗ trợ pháp lý, kế hoạch tài chính, bảo hiểm sức

khỏe lâu dài và đào tạo sau đại học. Nhiều lợi ích được xem là chi phí khấu trừ thuế cho công ty và được miễn thuế cho nhân viên.

THĂNG CHỨC NHÂN VIÊN

Một cách khác để khen thưởng nhân viên làm việc tốt là thăng chức cho họ. Một trong những quyết định khó khăn nhất của công ty khi tìm kiếm người đảm nhiệm vị trí đang trống là liệu có nên thăng chức chính nhân viên hiện tại của mình, hay tuyển dụng một người ở bên ngoài công ty.

Chính sách thăng chức nên quy định rõ những tiêu chuẩn sẽ được sử dụng khi quyết định thăng chức cho nhân viên. Mô tả công việc cũng rất hữu ích trong việc quyết định phẩm chất của nhân viên dựa trên những yêu cầu của công việc và trách nhiệm cụ thể của công việc. Hệ thống thăng chức mang tính khách quan sẽ đảm bảo những cá nhân làm việc tốt nhất sẽ được xác định và mọi nhân viên đều được đối xử bình đẳng. Những nhân viên không đủ điều kiện để được thăng chức tất nhiên sẽ không hài lòng. Tuy nhiên một hệ thống công bằng và chính xác sẽ hạn chế được các lời phàn nàn. Một hệ thống như vậy cũng giúp bảo vệ công ty khi xảy ra trường hợp kiện tụng công ty đưa ra phán quyết không công bằng hoặc phân biệt đối xử đối với nhân viên.

Để ra quyết định thăng chức nhân viên phải xem xét nhiều yếu tố. Kết quả làm việc trong quá khứ của nhân viên là yếu tố quan trọng, đặc biệt là khi trách nhiệm của công việc cũ và công việc mới là giống nhau. Tuy nhiên, thật sai lầm khi cho rằng người từng thành công ở công việc này sẽ thành công khi được thăng chức lên vị trí công việc cao hơn. Nhận thức sai lầm này là một trong những nguyên nhân khiến Peter Principle khẳng định rằng một người cuối cùng rồi sẽ được thăng chức tới một vị trí mà ở đó anh ta không còn năng lực thực hiện công việc. Mỗi nhân viên nên được đánh giá dựa trên những gì trông đợi ở họ đối với công việc mới. Quyết định thăng chức thường mang lại thêm nhiều trách nhiệm. Một số nhân viên sẽ lần đầu tiên làm cấp trên của nhân viên khác. Vì thế, những nhân tố như khả năng lãnh đạo và khả năng hòa hợp với các nhân viên khác đều phải được xem xét. Khi hai ứng viên tỏ ra khá tương đồng trong việc đáp ứng các yêu cầu của công việc, số năm kinh nghiệm sẽ là yếu tố quan trọng để quyết định. Nhiều người có xu hướng thay đổi công việc thường xuyên, trong khi số khác tỏ ra trung thành với công ty thì nên được chú ý.

THUYỀN CHUYỂN CÔNG TÁC

Không giống như thăng chức, trong đó nhân viên chuyển sang công việc có vị trí cao hơn, *thuyền chuyển* là quyết định chuyển nhân viên sang công việc cùng cấp vị trí. Hoặc nhân viên hoặc công ty sẽ đưa ra yêu cầu thuyền chuyển. Nhân viên yêu cầu được thuyền chuyển vì nhiều lý do, ví dụ do ưa thích công việc nào đó hơn, do muốn chuyển sang một địa điểm khác hoặc do có mâu thuẫn cá nhân với đồng nghiệp. Công ty nên chấp nhận yêu cầu của nhân viên nếu yêu cầu đó hợp lý và không mang lại chi phí to lớn hoặc quá bất lợi cho công ty, vì một nhân viên bất mãn với công việc thường sẽ không làm việc hiệu quả như khi họ thỏa mãn được.

Công ty quyết định chuyển chuyên khi muốn đưa nhân viên sang vị trí khác hiệu quả hơn hoặc khi kỹ năng và nghề nghiệp của nhân viên được nơi khác cần hơn. Những nhân viên này thường được yêu cầu chuyển sang chi nhánh mới mở cần kinh nghiệm hoạt động của chi nhánh cũ. Trong trường hợp nhân viên có vấn đề, công ty có thể cứu vãn những khoản đầu tư đã bỏ ra bằng cách tìm kiếm vị trí mà tại đó nhân viên này sẽ đóng góp tốt nhất cho công ty.

GIẢI QUYẾT THÔI VIỆC

Thôi việc có thể thực hiện ít nhất là dưới 3 dạng sau đây:

- Thôi việc tự nguyện: Nhân viên muốn nghỉ vì muốn nghỉ hưu, do bị chết hoặc để theo đuổi vị trí khác, hoặc các tình huống tự nguyện khác
- Đình chỉ làm việc: tạm thời hoặc vĩnh viễn
- Sa thải

Một số quyết định thôi việc là không thể tránh khỏi, đặc biệt là đối với trường hợp tự nguyện trong đó nhiều yếu tố nằm ngoài phạm vi kiểm soát của công ty. Mặt khác, việc quản lý hiệu quả nguồn nhân lực của công ty có thể giúp giảm bớt số trường hợp cho thôi việc bắt buộc.

Đình chỉ làm việc

Do tính mùa vụ của nông nghiệp, các công ty sản xuất thức ăn và kinh doanh nông nghiệp đều phải chịu những biến động lớn trong doanh thu và sản xuất. Số nhân viên cần thiết có thể biến đổi rất lớn trong năm và thậm chí là giữa các năm. Nhiều công ty sản xuất thức ăn và kinh doanh nông nghiệp có những nhân viên làm việc lâu dài được ký hợp đồng cho một năm, và có những nhân viên làm việc tạm thời được ký hợp đồng làm việc chỉ trong giai đoạn cao điểm. Vì thế, khi sản xuất ở dưới mức nhất định trong một giai đoạn dài, công ty buộc phải đình chỉ công việc của một số nhân viên để cắt giảm chi phí. Tất nhiên, công ty nên tránh đình chỉ công việc nếu có thể. Điều này gây khó khăn không chỉ cho nhân viên mà còn cho gia đình họ, và công ty sẽ khó tìm được nhân viên chất lượng cao nên họ không thể đảm bảo hợp đồng làm việc là liên tục. Trong nhiều lĩnh vực sản xuất thức ăn, việc lên kế hoạch từ trước có thể làm giảm ảnh hưởng của những giai đoạn cao điểm cũng như giai đoạn ít hoạt động, và do đó làm giảm nhu cầu nhân viên mùa vụ cũng như việc phải đình chỉ nhân viên lâu dài của công ty.

Nếu công ty quyết định đình chỉ công việc chỉ một phần nhân viên của mình, công ty phải đảm bảo rằng quá trình lựa chọn nhân viên đình chỉ không diễn ra tình trạng phân biệt đối xử về tuổi tác, giới tính hoặc dân tộc. Khi có nhiều nhân viên đủ tiêu chuẩn bị đình chỉ công việc, công ty phải đảm bảo số nhân viên còn lại phản ánh được thành phần lực lượng lao động trước đây của công ty. Nhiều công ty quyết định đình chỉ công việc dựa trên thâm niên. Tuy nhiên, hầu hết các công ty đều mong muốn giữ lại những nhân viên tốt nhất và sa thải những người làm việc kém hiệu quả hơn dù họ có thâm niên là bao nhiêu. Khi tiến hành các cuộc đánh giá kết quả làm việc thường xuyên, công ty có thể loại ra những nhân viên có kết quả làm việc dưới mức yêu cầu.

Sa thải

Công ty chỉ sa thải nhân viên khi đó là biện pháp cuối cùng. Mọi nhân viên đều nên được cho cơ hội để trở thành thành viên làm việc hiệu quả trong đội ngũ nhân viên của công ty. Thông qua quá trình đánh giá kết quả làm việc, nhân viên sẽ biết được rằng họ đã đáp ứng yêu cầu làm việc hay chưa cũng như hậu quả của việc làm việc không như yêu cầu. Trước khi nhân viên bị sa thải, công ty phải kiểm tra kỹ càng nguyên nhân sa thải và phải ghi chép lại nguyên nhân đó trên cơ sở áp dụng công bằng các quy định và quy chế. Công ty phải có những lý do chính đáng, không phân biệt cũng như những văn bản cụ thể để chứng tỏ lý do đó.

Chính sách cho thôi việc

Chính sách cho thôi việc sẽ giúp công ty đảm bảo rằng tất cả mọi nhân viên đều được đối xử công bằng và giống nhau khi họ rời khỏi công ty. Chính sách cho thôi việc được thực hiện đúng đắn sẽ giúp hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc của nhân viên. Chính sách cho thôi việc thường đề cập đến những vấn đề như thanh toán tiền trợ cấp thôi việc, lợi ích trong công việc, hỗ trợ của công ty giúp nhân viên tìm việc mới và các hình thức hỗ trợ khác.

Các công ty thường thảo luận với nhân viên bị sa thải hoặc đình chỉ công việc vĩnh viễn về điều khoản thanh toán tiền trợ cấp thôi việc. Không chỉ là một yêu cầu trong hoạt động của công ty, đây còn là biện pháp giúp công ty tránh được các vụ kiện tụng cũng như hành động trả đũa của nhân viên trong tương lai. Trong quá trình thảo luận, nhân viên sẽ được yêu cầu ký vào thỏa thuận thôi việc khẳng định rằng họ sẽ không khiếu nại công ty đòi bồi thường. Nhiều công ty cho phép nhân viên của mình, đặc biệt là nhân viên cấp cao được quyền xin từ chức. Để trở thành hiệu lực, thỏa thuận thôi việc phải mang tính tự nguyện, bằng văn bản và được nhân viên ký.

Chính sách thôi việc cũng nên đề cập đến điểm quan trọng khi quyết định mức bồi thường cho thôi việc, bao gồm biện pháp quyết định số tiền trợ cấp thôi việc, lợi ích công việc, hỗ trợ nhân viên và thỏa thuận của công ty không hạn chế các khoản lợi ích thất nghiệp cho nhân viên và cung cấp thư giới thiệu cho nhân viên nếu cần. Ngoài ra, chính sách cho thôi việc phải cho biết những nhân viên nghỉ việc tự nguyện sẽ được quan tâm như thế nào.

Số tiền trợ cấp thôi việc là một khoản thanh toán một lần cho nhân viên bị sa thải, và có giá trị ít nhất là 2 tuần lương. Nhiều công ty có thói quen trả một tuần lương cho nhân viên thôi việc ứng với mỗi năm làm việc tại công ty. Những nhân viên có thâm niên thường được mức trợ cấp cao hơn, dựa trên thảo luận với công ty hoặc dựa trên hợp đồng lao động.

Công ty nên trả cho nhân viên bị sa thải khoản lương tương ứng với kỳ nghỉ lễ của họ vào thời điểm cho thôi việc. Nhiều công ty cũng trả cho các ngày nghỉ ốm chưa được sử dụng

của nhân viên. Một số công ty còn hỗ trợ duy trì lợi ích bảo hiểm y tế và bảo hiểm nhân mạng trong một khoảng thời gian nhất định.

Trong nhiều năm nay, các công ty còn cung cấp dịch vụ hỗ trợ tìm kiếm việc làm cho nhân viên bị thôi việc. Dịch vụ này bao gồm tư vấn hướng nghiệp, chuẩn bị sơ yếu lý lịch và các hình thức hỗ trợ khác nhằm giúp nhân viên có thể tìm được việc làm. Dịch vụ hỗ trợ này thường được cung cấp dưới dạng công ty tài trợ cho nhân viên sử dụng dịch vụ của công ty chuyên nghiệp bên ngoài.

Trao đổi trước khi rời công ty

Trao đổi trước khi rời công ty nên được tiến hành với tất cả các nhân viên. Hình thức của cuộc trao đổi này tùy thuộc vào lý do tại sao nhân viên lại rời bỏ công ty. Mặc dù phần này chủ yếu tập trung thảo luận cuộc trao đổi dành cho nhân viên bị sa thải, vì đây là tình huống khó xử nhất, các nguyên tắc cơ bản cũng có thể áp dụng cho những trường hợp khác.

Có 5 mục tiêu mà người tiến hành trao đổi phải thực hiện trong cuộc trao đổi trước khi rời công ty:

- Trong phạm vi có thể, đảm bảo nhân viên rời công ty với thái độ tích cực
- Xác định được nguyên nhân dẫn đến việc nhân viên bị sa thải
- Cho phép nhân viên thể hiện ý kiến của mình về công ty
- Thông báo với nhân viên về những lợi ích mà họ được hưởng
- Tiến hành các thủ tục hành chính như thu lại chìa khóa văn phòng, thẻ tín dụng, đồng phục và các tài sản khác của công ty, giải quyết các khoản chi phí cũng như tạm ứng.

Cuộc trao đổi trước khi rời công ty nên được tiến hành bởi một bên thứ ba, khách quan, đặc biệt là khi nhân viên không tự nguyện rời công ty. Thông thường, trưởng phòng nhân sự hoặc một thành viên của phòng nhân sự sẽ tiến hành cuộc trao đổi này.

Khi nhân viên bị sa thải, cuộc trao đổi trước khi rời công ty có lẽ là một tình huống không mấy dễ chịu. Nhân viên có thể có những cảm xúc tiêu cực và từ chối hợp tác. Nhiệm vụ của người trao đổi là làm được tất cả những gì có thể trong tình huống này. Mặc dù không thể đảm bảo rằng nhân viên sẽ rời công ty với thái độ tích cực, ít nhất người tiến hành trao đổi với nhân viên cũng thuyết phục được nhân viên bị sa thải là họ đã được đối xử bình đẳng. Trao đổi trước khi rời công ty, cũng như sa thải, đều phải tiến hành một cách riêng tư và trực tiếp. Điều này thể hiện sự tôn trọng nhân viên và tạo điều kiện để cuộc trao đổi có thể giải quyết hết các khúc mắc.

Một trong những yếu tố quan trọng của cuộc trao đổi là xác định được nguyên nhân của vấn đề và từ đó tránh xảy ra những vấn đề tương tự trong tương lai. Người trao đổi nên đóng vai trò trung lập và tỏ ra khách quan khi hỏi cũng như ghi âm lại câu trả lời, nếu cần lưu giữ thông tin quan trọng. Những câu hỏi mở như ‘Bạn cảm thấy cấp trên đối xử với mình như thế nào?’ thay vì ‘Cấp trên đối xử với bạn có công bằng không?’ sẽ hiệu quả hơn. Người trao đổi cũng nên hỏi nhân viên về thái độ của họ đối với các khóa đào tạo của công ty, chương trình hướng nghiệp, lương bổng và những lần thăng chức của họ,

cũng như nhận định của nhân viên về chính sách của công ty đối với những vấn đề này. Người trao đổi cũng nên đảm bảo rằng nhân viên hiểu được lý do tại sao họ bị sa thải và nhân viên nên được yêu cầu giải thích những nguyên nhân dẫn đến tình huống trên. Người phỏng vấn cũng nên giải thích về chính sách hỗ trợ thôi việc bao gồm số tiền trợ cấp thôi việc và những lợi ích khác mà công ty cung cấp. Thỏa thuận thôi việc nên được đưa ra cho nhân viên cùng với việc kiểm tra sổ tiền thanh toán. Người trao đổi nên giải thích về chính sách thư giới thiệu của công ty và tiến hành thủ tục hành chính khác. Những tài sản của công ty như chìa khóa văn phòng, còi, xe, thẻ tín dụng, cũng như công việc dang dở phải được bàn giao cụ thể.

Thông tin thu được trong cuộc trao đổi trước khi rời công ty nên được kết hợp với thông tin từ các nguồn khác, như từ cấp trên, đồng nghiệp, và công ty cũ để nâng cao hiệu quả làm việc của phòng nhân sự.

NHỮNG LỖI THƯỜNG MẮC

Một trong những lỗi thường mắc trong các công ty sản xuất thức ăn và kinh doanh nông nghiệp là không có chính sách nhân sự phù hợp cho mỗi chức năng quản trị nhân sự. Việc xây dựng một chính sách nhân sự tổng quát mà lại hiệu quả đòi hỏi nhà quản trị phải dành nhiều thời gian và tâm huyết. Nhiều nhà quản trị quá bận rộn giải quyết những ‘tình huống khẩn cấp’ trước khi dành công sức cho việc xây dựng một chính sách nhân sự toàn diện. Điều này thường dẫn đến việc cơ cấu tổ chức tuy vẫn tiếp tục vận hành, nhưng con người không làm việc hết công suất. Nó cũng dẫn tới hậu quả là nhân viên không được đối xử như nhau, và từ đó sẽ có khiếu nại cũng như xảy ra tình trạng ưu đãi hoặc phân biệt đối xử, tinh thần làm việc thấp và nhân viên không có động lực làm việc. Một giải pháp cho tình trạng này là thuê một chuyên gia tư vấn ngoài công ty chuyên về xây dựng hệ thống quản trị nhân lực cho những công ty nhỏ. Mặc dù điều này có vẻ như là một phương án đắt đỏ xét về giai đoạn trước mắt, nhưng về lâu về dài kết quả thu được là năng suất tăng lên, tinh thần làm việc nâng cao và tỷ lệ thôi việc thấp hơn.

Một vấn đề tương đối phổ biến là việc công ty không thể đưa ra chương trình hướng nghiệp cũng như chương trình đào tạo đầy đủ cho nhân viên. Tất nhiên các nhà quản lý đều rất mong muốn nhân viên mới trở thành một thành viên hiệu quả trong lực lượng lao động càng sớm càng tốt. Tuy nhiên, nhân viên rời khỏi công ty hoặc bị thay thế thường để lại chỗ trống cần phải có người đảm nhiệm và điều này gia tăng thêm gánh nặng cho người quản lý cũng như những nhân viên còn lại. Vì thế các công ty thường có xu hướng cung cấp những thông tin cơ bản cần thiết nhất để thực hiện công việc, thay vì đưa ra một chương trình đào tạo hoàn thiện, mà theo đó nhân viên chỉ có thể trở nên hiệu quả về lâu về dài. Đây là một trong những sai lầm tốn kém nhất của công ty và nhân viên thì cảm thấy bất mãn cũng như quá tải trong công việc của mình. Vấn đề này có thể giải quyết bằng cách đưa ra một chương trình đào tạo và hướng nghiệp tiêu chuẩn cho toàn bộ nhân viên mới và đảm bảo rằng họ có thể gặp cấp trên hoặc đồng nghiệp của mình để xin được hướng dẫn cụ thể.

Một vấn đề liên quan là xu hướng đưa ra những kết quả đánh giá công việc cũng nhưng mức lương bổng giống nhau cho nhân viên ở cùng một vị trí. Điều này thường phát sinh

từ mong muốn tránh mâu thuẫn hay cảm giác thiên vị, đặc biệt là khi cấp trên là người đưa ra những Ý kiến chủ quan trong quá trình đánh giá. Tuy nhiên, việc đánh giá và khen thưởng toàn bộ nhân viên giống nhau sẽ làm giảm động lực làm việc của toàn bộ nhân viên, vì những người làm việc tốt thì không được khen thưởng xứng đáng. Công ty cũng phải nhớ rằng điều này cũng không công bằng đối với nhân viên làm việc tốt. Vấn đề này có thể giải quyết bằng cách xây dựng các tiêu chuẩn cũng như quy trình đánh giá công việc và khen thưởng rõ ràng. Các chuyên gia về nhân sự của công ty có thể hỗ trợ bằng cách giám sát quá trình đánh giá và quyết định mức lương thưởng.

NHỮNG THÁCH THỨC ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP NÔNG NGHIỆP

Các doanh nghiệp nông nghiệp đều gặp phải nhiều thách thức trong quản lý nhân sự, một phần là do bản chất sản phẩm phụ thuộc vào thiên nhiên. Những thách thức này bao gồm nhu cầu lao động mùa vụ, sự đa dạng của lực lượng lao động và nhu cầu đảm bảo an toàn sức khỏe của sản phẩm.

Sản xuất mùa vụ

Bản chất mùa vụ của sản xuất nông nghiệp đưa ra một vấn đề nhân sự khó khăn đối với các doanh nghiệp có chu kỳ sản xuất xoay quanh các sản phẩm mang tính mùa vụ. Ảnh hưởng này có tác động nghiêm trọng hơn đối với những công ty chế biến sản phẩm mùa vụ. Tuy nhiên, nhà cung cấp đầu vào, ví dụ như nhà cung cấp thiết bị và nguyên liệu đóng gói, cũng bị ảnh hưởng tới một mức độ nào đó.

Để giải quyết vấn đề mùa vụ trong sản xuất, doanh nghiệp đầu tiên nên phân tích quá trình sản xuất để xác định biện pháp cần thiết để giảm bớt ảnh hưởng của tính mùa vụ. Ví dụ doanh nghiệp có thể dự trữ nguyên liệu thô để chế biến sau này. Các công ty sản xuất hoa quả sấy khô thường chế biến sản phẩm ở nhiệt độ đủ thấp để có thể dự trữ được, do đó giảm nhu cầu phải chế biến ngay lập tức. Việc nuôi trồng nhiều giống cây có mùa chín khác nhau cũng kéo dài quá trình chế biến.

Một biện pháp khác là tự động hóa quá trình để giảm nhu cầu lao động chân tay. Các doanh nghiệp sẽ phải xem xét đến chi phí liên quan, chất lượng thành phẩm và những khó khăn trong việc tìm kiếm lao động mùa vụ. Chi phí đầu tư ban đầu của các thiết bị tiết kiệm lao động thường rất cao, nhưng sau này sẽ được bù đắp bởi hiệu quả tăng, tỷ lệ hư phẩm giảm và khả năng bị ngưng trệ sản xuất do thiếu lao động sẽ giảm.

Khi không còn biện pháp nào để giảm ảnh hưởng của tính mùa vụ nữa, các doanh nghiệp nên tập trung vào việc quản lý lao động mùa vụ của mình một cách hiệu quả. Nhiều doanh nghiệp nông nghiệp thấy rằng họ có xu hướng thuê cùng một lao động mùa vụ năm này qua năm khác. Trong khi một số lao động thích công việc mùa vụ, số khác buộc phải làm lao động mùa vụ vì họ không còn lựa chọn nào khác. Vì lý do này, trong tình huống tỷ lệ thất nghiệp thấp, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm lao động mùa vụ. Các doanh nghiệp nông nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt đối với lao động mùa vụ và thiết lập được mối quan hệ lâu dài với lực lượng này sẽ nhanh chóng đáp ứng được nhu cầu lao động của mình.

Tập hợp ứng viên

Do trong ngành nông nghiệp, nhiều công việc đòi hỏi rất ít kỹ năng và thường có mức lương thấp hơn so với các công việc khác. Áp lực cạnh tranh gay gắt do bản chất hàng hóa của đa số các sản phẩm, cũng khiến cho mức lương trong ngành bị thấp. Các công việc có mức lương thấp thường thu hút lao động hiện không có việc làm, bao gồm những người không có kỹ năng, không nói được hoặc nói được ít Tiếng Anh, và có thể không có đủ giấy tờ để làm việc tại Mỹ.

Để có thể quản lý được một lực lượng lao động đa dạng như vậy thực sự là một thách thức đối với nhà quản trị nhân sự. Điều quan trọng là công ty phải xác thực được quyền lợi việc tại Mỹ của nhân viên. Việc thuê một lao động không có đầy đủ giấy tờ có thể khiến công ty bị kiện và bị phạt nặng nề. Chương 10 đã trình bày những điểm cơ bản trong quá trình tuyển dụng và thuê mướn lao động theo đạo luật Cải cách và kiểm soát di dân năm 1986.

Một thách thức khác mà các doanh nghiệp nông nghiệp phải đối mặt, đặc biệt là những công ty ở các khu vực có mật độ dân cư cao, là thực tế nhiều lao động không nói được tiếng Anh. Hơn nữa, lực lượng lao động có thể bao gồm những người từ nhiều nền văn hóa khác nhau và khác biệt so với chính công ty. Nhiều doanh nghiệp đã vượt qua thách thức này bằng cách thuê những người quản lý có khả năng sử dụng nhiều ngôn ngữ và dịch những tài liệu quan trọng ra nhiều thứ tiếng. Các doanh nghiệp hình thành được ý thức kính trọng đối với các nền văn hóa khác nhau của nhân viên sẽ cải thiện được mối quan hệ với nhân viên và xây dựng được một lực lượng lao động trung thành.

An toàn thực phẩm

Việc đảm bảo an toàn thực phẩm của các doanh nghiệp nông nghiệp đóng vai trò tối quan trọng. Doanh nghiệp nào không làm được điều này có thể dẫn đến tình trạng khách hàng bị tổn thương hoặc thậm chí bị tử vong do tiêu dùng những thực phẩm không an toàn và do đó sẽ phải chịu những hậu quả nặng nề. Việc sản xuất những thực phẩm an toàn đòi hỏi nhân viên tham gia vào quá trình sản xuất được đào tạo bài bản và tuân theo những hướng dẫn nghiêm ngặt về an toàn.

Thách thức này càng trở nên khó khăn hơn khi nhân viên không nói được Tiếng Anh hoặc khi các nền văn hóa khác nhau khiến việc thực hiện các tiêu chuẩn an toàn trở nên khó khăn. Nhiều doanh nghiệp trong ngành thực phẩm đã nhận thấy rằng một chương trình tập huấn bằng tiếng mẹ đẻ của nhân viên về an toàn thực phẩm là biện pháp hiệu quả nhất để đảm bảo rằng sản phẩm của công ty tuân theo các yêu cầu vệ sinh thực phẩm.

TÓM TẮT

Chức năng của quản trị nhân lực là cung cấp nguồn lao động và giám sát nhân viên trong doanh nghiệp nông nghiệp một cách hiệu quả. Mặc dù không phải tất cả các doanh nghiệp đều cần phòng nhân sự, mọi doanh nghiệp đều phải quản lý nhân viên của mình

một cách nhất quán và công bằng. Vì quản trị nhân sự phải tuân theo những quy định về cơ hội làm việc công bằng, các nhà quản trị nhân lực phải hiểu được ý nghĩa của quy định này và những quyết định của tòa án liên quan đến quá trình tuyển dụng, thăng cấp và các quyết định khác thuộc chức năng của phòng nhân sự.

Cơ sở cho chức năng của phòng nhân sự là thiết kế và phân tích công việc. Thiết kế công việc bao gồm việc tập hợp những thành tố của một công việc sao cho hiệu suất làm việc của nhân viên sẽ là tối đa. Thiết kế công việc không còn nhấn mạnh tính hiệu quả tối đa dựa trên các nghiên cứu về thời gian và chuyển động, cũng như các nguyên lý quản trị như trước, mà ngày càng tập trung vào các biện pháp để tối đa hóa sự tham gia và mức độ thỏa mãn của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả công việc cao hơn.

Phân tích công việc bao gồm việc kiểm tra những thành tố của công việc để xây dựng bản mô tả công việc, chi tiết công việc và cơ sở đánh giá hiệu quả công việc. Mô tả công việc là những văn bản liệt kê chi tiết thành tố công việc. Chi tiết công việc mô tả những yêu cầu đối với nhân viên thực hiện công việc.

Việc tuyển dụng nhân viên dù là ở ngoài hay ở trong công ty đều cần thiết đối với các vị trí công việc. Các ứng viên được yêu cầu điền vào một tờ đơn xin việc, đơn này sẽ được rà soát để đảm bảo rằng chỉ những ứng viên tốt nhất mới được phỏng vấn. Những ứng viên này khi được tuyển dụng sẽ được hướng nghiệp và đào tạo cẩn thận. Nhiều doanh nghiệp nông nghiệp có các chương trình đào tạo và phát triển liên tục mà qua đó các nhân viên được cập nhật và chuẩn bị để đảm đương các trách nhiệm cao hơn.

Một trong những vấn đề quan trọng nhất mà các nhà quản trị nhân sự hiện tại phải đối mặt là sự phân biệt đối xử và xâm phạm nhân viên tại nơi làm việc. Nhà quản trị nhân sự phải có quan điểm rõ ràng trong vấn đề này để đảm bảo rằng tất cả các nhân viên đều được đối xử bình đẳng và được tôn trọng. Các doanh nghiệp cần phải có chính sách không khoan nhượng đối với việc xâm phạm nhân viên để bảo vệ chính mình khỏi việc bị khởi kiện và duy trì một đội ngũ lao động tập trung, làm việc năng suất.

Các nhân viên phải được đánh giá hiệu quả làm việc ít nhất 1 năm một lần, dựa trên các tiêu chí chấm điểm trước đó. Lương thưởng sẽ được tăng chủ yếu dựa trên các điều chỉnh liên quan tới chi phí sinh hoạt và đánh giá hiệu quả làm việc. Đánh giá hiệu quả công việc được sử dụng để xem xét quyết định thăng chức, mặc dù doanh nghiệp nên xem xét nhiều hơn đến khả năng thực hiện công việc mới của nhân viên.

Khiếu nại của nhân viên phải được giải quyết nhanh chóng và công bằng. Mọi vấn đề nên được giải quyết càng sớm càng tốt. Việc chuyển nhân viên giữa các vị trí giống nhau trong công ty nên được đưa ra hoặc bởi nhân viên hoặc bởi chính công ty khi cảm thấy nhân viên có khả năng làm việc tốt hơn ở công việc hoặc vị trí làm việc khác. Chấm dứt hợp đồng làm việc có thể là tự nguyện hoặc không tự nguyện, như trong trường hợp đình chỉ làm việc và sa thải. Chính sách chấm dứt hợp đồng làm việc nên quy định rõ quyền lợi và trách nhiệm của nhân viên và công ty. Khi nhân viên rời khỏi công ty, công ty nên tiến hành một cuộc phỏng vấn.

Các doanh nghiệp nông nghiệp phải đối mặt với nhiều thách thức trong quản lý nhân sự. Những thách thức này bao gồm việc giải quyết tình trạng lao động mùa vụ do bản chất sản xuất mùa vụ, lực lượng lao động đa dạng có kỹ năng và tiếng anh thấp, và nhiệm vụ khó khăn là phải đảm bảo các nhân viên tuân thủ những tiêu chuẩn an toàn thực phẩm.