

ĐỀ CƯƠNG MÔN HỌC

1. Tên học phần: *Quản trị nhân sự.*

2. Số đơn vị học trình: 03 - 45 tiết.

3. Mục tiêu:

+ Nhằm trang bị cho học sinh những kiến thức liên quan các vấn đề: tuyển chọn, giải quyết các vấn đề nhân sự.

+ Cung cấp những cách thức giúp công ty có thể giữ chân những nhân tài ở lại công ty bằng các chế độ, chính sách trả công lao động, và tìm hiểu tâm lý, động viên khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp.

4. Tài liệu tham khảo:

+ Nguyễn Thanh Hội, Quản trị nhân sự - Nxb Thống kê - HN – 2002 (Tái bản lần 4)

+ Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực – NXB Thống Kê năm 2006.

+ Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự – NXB Thống Kê năm 2008.

+ Vũ Mạnh Cường, Bài giảng tóm tắt Quản trị nhân sự (2011)

5. Đề cương chi tiết:

NỘI DUNG	TỔNG SỐ	LÝ THUYẾT	BÀI TẬP
Chương 1: Tổng quan về quản trị nhân sự: 1. Khái niệm: 2. Tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự. 3. Mục tiêu của quản trị nhân sự. 4. Các chức năng của bộ phận/phòng nhân sự.	7	7	
Chương 2: Phân tích công việc 1. Khái niệm: 2. Ý nghĩa: 3. Tác dụng của phân tích công việc 4. Thông tin cần thu thập, nội dung, các bước phân tích công việc 5. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích CV	5	3	2
Chương 3: Hoạch định nhân sự 1. Khái niệm hoạch định nhân sự 2. Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự	5	3	2

3. Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp			
Chương 4: Tuyển dụng nhân sự 1. Tiến trình tuyển dụng 2. Nguồn nội bộ 3. Nguồn bên ngoài 4. Các hình thức thu hút lao động từ bên ngoài: 5. Xem xét hồ sơ tuyển dụng	5	3	2
Chương 5: Đánh giá thực hiện công việc 1. Định nghĩa và mục đích của việc đánh giá. 2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc. 3. Phông vấn đánh giá. 4. Phương pháp đánh giá. 5. Một số vấn đề cần quan tâm khi đánh giá.	5	3	2
Chương 6: Đào tạo và phát triển nhân sự 1. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 2. Nhu cầu đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên. 3. Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự .	5	3	2
Chương 7: Chính sách lương 1. Khái niệm trả công lao động 2. Cơ cấu lương bổng và đãi ngộ 3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương 4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương 5. Các hình thức tiền lương	5	5	3
Chương tám: Quan hệ nhân sự 1. Quan hệ nhân sự: 2. Thương nghị tập thể: 3. Giải quyết tranh chấp lao động 4. Giao tế nhân sự thực hành: A. NHỮNG QUAN ĐIỂM KHÁC NHAU VỀ BẢN CHẤT CỦA CON NGƯỜI B. CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG VIÊN TINH THẦN LÀM VIỆC C. ĐỘNG CƠ THỨC ĐẬY D. Kỹ năng quản trị	8	3	2
TỔNG CỘNG	45	30	15

6. Nhiệm vụ của người học: Tham dự đầy đủ các buổi học và thảo luận; đọc giáo trình, tài liệu có liên quan, nghiên cứu tình huống thảo luận và làm bài tập trước và trong khi tham dự lớp học.

7. Phương pháp giảng dạy

Phương pháp giảng dạy lý thuyết kết hợp với hướng dẫn làm bài tập, thảo luận nhóm, giải quyết những tình huống về quản trị nhân sự.

- Trình bày bài giảng bằng giao diện Slide
- Sinh viên thảo luận các vấn đề của môn học
- Trao đổi về lý thuyết và thực tế

8. Phương pháp đánh giá môn học: Môn học được đánh giá 2 lần, đánh giá quá trình & thi kết thúc môn học.

- Đánh giá quá trình: Đánh giá tinh thần & thái độ học tập, tham gia nghe giảng & trực tiếp thảo luận trên lớp; Đánh giá qua làm bài tập tại lớp (nếu có), các bài kiểm tra HS1-1, HS2-1, HS2-2.
- Thi kết thúc môn học: câu hỏi thi trắc nhiệm hoặc tự luận; Thời gian: 60 - 75 phút.

Chương 1: Tổng quan về quản trị nhân sự:

1. Khái niệm:

Ngày nay người ta bắt đầu nói nhiều về quản trị nhân sự. Khi người ta nói đến một doanh nghiệp, một giám đốc làm ăn thua lỗ, không phải do thiếu vốn, thiếu trang thiết bị, thiếu mặt bằng, v.v... mà người ta chỉ ngay đến người đó không đủ năng lực điều hành công việc và thiếu sự trang bị về kiến thức quản trị nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Sự phân tích về những thành công của nền kinh tế Nhật Bản qua nhiều năm đã cho thấy rằng, sở dĩ đưa lại sự thần kỳ kinh tế Nhật Bản, nguyên nhân thì có nhiều nhưng nổi bật nhất là chiến lược con người và chính sách nhân sự của họ.

Nhưng quản trị nhân sự là gì? Hiểu thế nào về quản trị nhân sự ?

Một vị giám đốc từng nói: Học vấn kinh doanh cơ bản của tôi không ngoài điều: đó là về con người, tiền bạc và công việc xem ra mới thấy rằng ngày nay muốn làm được việc vĩ đại hay thành đạt trong kinh doanh thì cần phải biết sử dụng nhân tài, phải biết khai thác nguồn nhân lực và phối hợp sự hoạt động của con người trong hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Yếu tố hạn chế trong hầu hết mọi trường hợp làm ăn kém hiệu quả chính là sự thiếu thốn về chất lượng và sức mạnh của nhà quản trị, không biết cách khai thác nguồn nhân sự và sự lãng phí không thể tưởng tượng được về các nguồn nhân lực và vật lực.

Vì thế, có thể nói quản trị nhân sự là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó động chạm đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh và nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt. Giáo sư người Mỹ Dinock cho rằng: "Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ những biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả những trường hợp xảy ra có liên quan đến một loại công việc nào đó; còn Giáo sư Felix Migro thì cho rằng: *Quản trị nhân sự là nghệ thuật chọn lựa những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt tới mức tối đa có thể được.*

Chức năng quản trị nguồn nhân sự liên quan đến các công việc hoạch định nhân sự, tuyển mộ, chọn lựa, hướng dẫn, đào tạo, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Nhân sự phải gắn liền với tổ chức, với việc sắp xếp con người vào những vị trí nhất định trong bộ máy tổ chức để đảm bảo khả năng quản trị, điều hành được doanh nghiệp cả hiện tại lẫn tương lai. Quản trị nhân sự phải được xem xét theo quan điểm hệ thống. Việc xác định nguồn nhân sự, vấn đề tuyển chọn, sắp xếp đề bạt, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên v.v... cần phải được đặt trên cơ sở khoa học, trong mối liên hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng khác của quản trị.

Quản trị nhân sự là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị, bởi con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Do đó, việc lựa chọn, sắp xếp con người có năng lực, phẩm chất phù hợp với các vị trí trong bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản trị.

Điều đáng lưu ý, mỗi quan tâm cơ bản của tất cả các nhà quản trị là thực hiện 2 nguyên tắc mối liên hệ công việc và con người - công việc phải phù hợp.

- *Mối quan hệ công việc*: nền tảng của quản trị có hiệu quả nguồn nhân lực yêu cầu rằng tất cả các quyết định nhân sự phải được dựa trên cơ sở yêu cầu nhiệm vụ: đó là tiêu chuẩn sử dụng trong thuê mướn, đánh giá, thăng thưởng nhân viên phải ràng buộc chặt chẽ với thực hiện công việc.

- *Cốt lõi của mối quan hệ công việc là con người* - công việc phải phù hợp: đó là quá trình bố trí nhân viên phù hợp, đáp ứng với yêu cầu công việc. Những nhà quản trị nhân sự giỏi là người phát hiện ra những kỹ năng của nhân viên, hiểu biết về tính khí của nhân viên để bố trí phù hợp với yêu cầu tiêu chuẩn công việc. Một khi con người được sắp xếp, bố trí tương xứng với công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện với hiệu quả cao và Tìm kiếm & đạt được sự thỏa mãn của nhân viên, duy trì được những nhân viên có hiệu quả ở mức cao và hạ thấp sự vắng mặt.

2. Tầm quan trọng của quản trị nhân sự.

Quản trị nhân sự giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các nhà quản trị quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi (Essential management function) và quan trọng nhất của tiến trình quản trị.

Việc nghiên cứu quản trị là hết sức cần thiết:

- Nền kinh tế nước ta hiện nay là nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước, do đó đặc trưng nổi bật là tính cạnh tranh. Các tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng buộc phải cải thiện tổ chức, trong đó yếu tố con người là quyết định. Việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, hay đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi hình thức tổ chức hiện nay.

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật hiện đại cùng với sự phát triển của nền kinh tế “mở” buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng, do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong bộ máy tổ chức nhằm đạt hiệu quả tốt nhất đang được mọi giới quan tâm.

- Nghiên cứu quản trị nhân sự giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết cách đặt câu hỏi, biết lắng nghe, biết tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên, biết cách nhạy cảm với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên một cách tốt nhất, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng công việc, nâng cao hiệu quả tổ chức.

Giáo sư tiến sĩ Letter C.Thurow - nhà kinh tế và nhà quản trị học thuộc viện công nghệ kỹ thuật Matsachuset (MIT) cho rằng: Điều quyết định cho sự tồn tại và phát triển của công ty là những con người có học vấn cao, được đào tạo tốt, có đạo đức, có văn hóa và biết cách làm việc có hiệu quả....

Giải thưởng Nobel về kinh tế năm 1992 được trao cho Giáo sư tiến sĩ Gary Backer do những thành tích của ông thể hiện ở những công trình khoa học mang tính lý thuyết về “vốn con người” (the Human Capital). Ông cho rằng nếu đầu tư chi tiền lâu dài một cá nhân, hay một nhóm thì có thể nâng cao được năng lực hoạt động của đối tượng và ông đề nghị: Các công ty nên tính toán, phân chia hợp lý cho chăm sóc sức khỏe, huấn luyện, nâng cao trình độ người lao động để đạt năng suất cao nhất. Chi phí cho giáo dục, đào tạo, chăm lo sức khỏe nhân viên phải được xem như một hình thức đầu tư....

3. Mục tiêu của quản trị nhân sự.

Mục tiêu của quản trị nhân sự là nhằm cung cấp cho doanh nghiệp một lực lượng lao động có hiệu quả (effective). Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển dụng, phát triển, đánh giá, và duy trì nhân viên của mình.

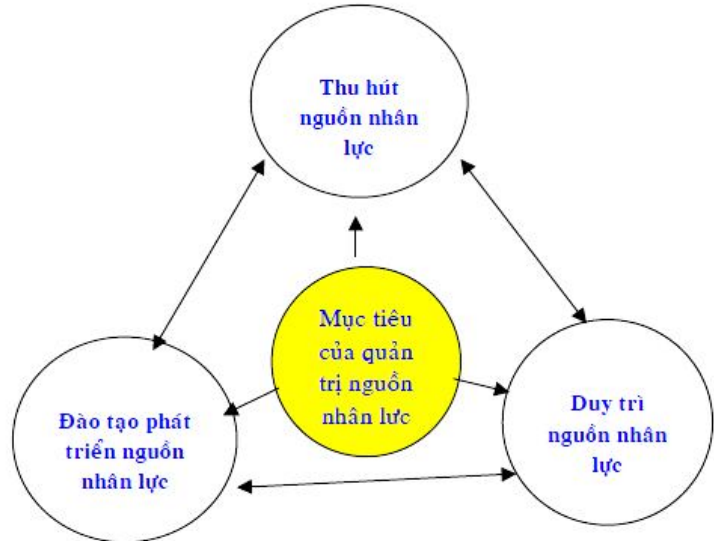
Để có được nguồn nhân sự đáp ứng cho chiến lược phát triển, quản trị nhân sự phải nhằm vào thực hiện bốn mục tiêu cơ bản sau đây:

3.1 Mục tiêu xã hội.

Doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu và thách thức của xã hội, doanh nghiệp hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải chỉ của riêng mình.

3.2 Mục tiêu thuộc về tổ chức.

Quản trị nhân sự là tìm cách thích hợp để các bộ phận cũng như toàn bộ doanh nghiệp có được những người làm việc có hiệu quả. Quản trị nhân sự tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là một phương tiện giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu.



3.3 Mục tiêu chức năng và nhiệm vụ.

Mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng, vì thế mỗi bộ phận phòng ban phải đóng góp phục vụ cho mục tiêu chung của doanh nghiệp.

3.4 Mục tiêu cá nhân.

Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ doanh nghiệp.

Để đạt được các mục tiêu trên, cần phải có các hoạt động quản trị nhân sự cụ thể. Bảng 1.1 dưới đây cho ta thấy các hoạt động cụ thể.

CÁC MỤC TIÊU QTNS	CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ
1. Mục tiêu xã hội	a. Tuân theo pháp luật b. Các dịch vụ theo yêu cầu c. Mối tương quan giữa công đoàn và cấp quản trị
2. Mục tiêu thuộc về tổ chức	a. Hoạch định TNNS b. Tuyển mộ c. Tuyển chọn d. Đào tạo và phát triển e. Đánh giá

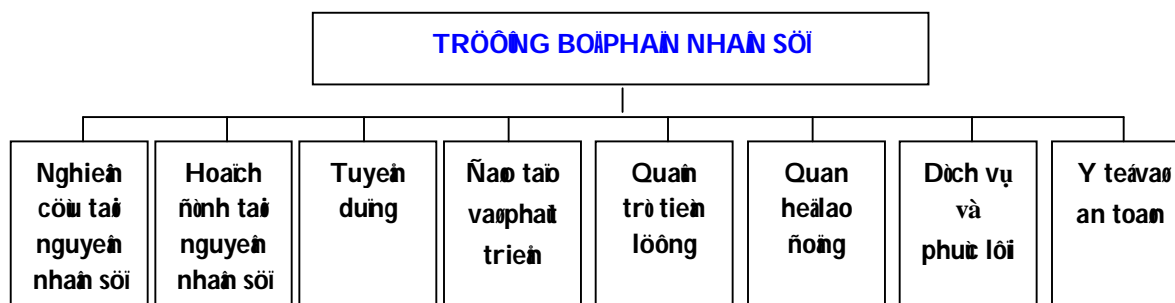
	f. Sắp xếp g. Các hoạt động kiểm tra
3. Mục tiêu chức năng nhiệm vụ	a. Đánh giá b. Sắp xếp c. Các hoạt động kiểm tra
4. Mục tiêu cá nhân	a. Đào tạo và phát triển b. Đánh giá c. Sắp xếp d. Lương bổng e. Các hoạt động kiểm tra

Bảng 1.1. Mục tiêu và các hoạt động hỗ trợ quản trị nhân sự

4. Các chức năng của bộ phận/phòng nhân sự.

Chức năng của bộ phận nhân sự được biểu hiện qua sơ đồ 1.2 sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát. Các chức năng nhiệm vụ nêu dưới đây là các chức năng chủ yếu của bộ phận/phòng nhân viên phổ biến trên thế giới. Một số cơ quan tổ chức thêm chức năng nghiên cứu tài nguyên nhân sự vào sơ đồ này. Chức năng nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận nhân sự bao gồm tám chức năng nêu dưới đây và có tính bao quát trong toàn doanh nghiệp - nghĩa là giám đốc nhân sự (Human Resource Manager) có chức năng nhiệm vụ nghiên cứu, hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị lương bổng, tương quan lao động, dịch vụ và quỹ phúc lợi, y tế và an toàn lao động trong toàn doanh nghiệp.

Giám đốc nhân sự (Human Resource Manager) hay trưởng bộ phận nhân sự (head of human Resource department) cũng giống như các giám đốc hay trưởng các bộ phận khác, ngoài việc làm đầy đủ chức năng nhiệm vụ hoạch định - tổ chức - điều hành - và kiểm soát trong phạm vi tuyển quyền hạn của mình, còn phải làm tròn nhiệm vụ chức năng chuyên môn của mình là phục vụ các bộ phận khác một cách có hiệu quả liên quan đến tám lãnh vực nêu trên, và được biểu hiện qua sơ đồ 1.2



Chương 2: Phân tích công việc

1. Khái niệm:

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể

Đây là quá trình xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc. Đây cũng là quá trình xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác

Việc chuẩn bị mô tả chức trách, nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc và các định mức hoàn thành công việc sẽ dựa trên các dữ liệu thu thập được trong quá trình phân tích công việc.

2. Ý nghĩa:

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao; các loại máy móc móc trang bị, dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc. Không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, không thể đánh giá chính xác yêu cầu của các công việc, do đó không thể tuyển dụng đúng nhân viên cho công việc, không thể đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do đó, không thể trả lương, kích thích họ kịp thời, chính xác. Đặc biệt, phân tích công việc là công cụ rất hữu hiệu giúp các tổ chức, doanh nghiệp mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

3. Tác dụng của phân tích công việc

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

4. Thông tin cần thu thập, nội dung, các bước phân tích công việc

Trong doanh nghiệp cần phải thực hiện phân tích công việc khi:

- Doanh nghiệp mới được thành lập và chương trình phân tích được thực hiện đầu tiên
- Có thêm một số công việc mới

- Công việc thay đổi do tác động của khoa học – kỹ thuật

4.1 Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc

4.1.1 Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc.....

4.1.2 Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức thu thập xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

4.1.3 Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiên thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc.....

4.1.4 Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và các tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

4.1.5 Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc

4.2 Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp, quá trình thực hiện phân tích công việc bao gồm các bước sau đây:

Bước	Tiến trình phân tích công việc
1	Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc: có nó mới ấn định các phương pháp thu thập thông tin
2	Thu thập thông tin cơ bản: sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này liên hệ với công việc khác như thế nào chức vụ và tuyến quyền hạn, tiến trình công việc hiểu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra, bản mô tả công việc hiện có giúp ta xây dựng một bản công việc hoàn chỉnh hơn
3	Lựa chọn các công việc tiêu biểu: cần thiết khi có nhiều công việc giống nhau, tiết kiệm thời gian, VD: trong dây chuyền sản xuất
4	Thu thập thông tin phân tích công việc: dùng các phương pháp phân tích để thu thập thông tin các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng
5	Kiểm tra lại thông tin với các thành viên: đạt được sự đồng tình của đương sự về bản phân tích công việc, họ có cơ hội xét lại họ
6	Triển khai bản mô tả công việc, mô tả tiêu chuẩn công việc: phân tích công việc xong nhà quản trị phải soạn 2 bản này

VÍ DỤ VỀ BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ngày	Người chuẩn bị	Người kiểm tra	Chức danh công việc	Bộ phận
30/4/2003	Nguyễn Thị Mai	Nguyễn Văn Bé	Thư ký	Sản Xuất

❖ **Mô tả công việc**

<u>Chức danh công việc</u> Thư ký cho Kỹ sư trưởng Cơ khí	<u>Báo cáo cho</u> Kỹ sư Trưởng Cơ khí
Xác định công việc: Cung cấp dịch vụ thư ký toàn diện cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí bằng cách tổ chức các công việc thường nhật cho Kỹ sư Trưởng.	

❖ **Các nhiệm vụ chính**

1. Sau khi nhận thư, sắp xếp thư theo thứ tự ưu tiên, đính kèm các thư từ trao đổi trước đó nếu có và đánh máy các thư từ thông thường để ký.
2. Chép lại bản đọc của Kỹ sư Trưởng và xử lý các văn bản thư từ khẩn cấp do các kỹ sư cơ khí cao cấp đọc
3. Sắp đặt các chuyển công tác và chuẩn bị lịch trình công tác của phòng
4. Lưu trữ duy trì các ghi chép đơn giản về thời gian liên quan đến tiến độ thực hiện các dự án thử nghiệm. Đảm bảo rằng các sơ đồ tiến độ luôn được cập nhật.
5. Giữ vai trò như một trợ lý của Kỹ sư Trưởng Cơ khí bằng cách xử lý các công việc có tính chất thường lệ của Kỹ sư Trưởng.
6. Sàng lọc các cuộc gọi điện thoại.

❖ **Các nhiệm vụ phụ**

1. Chuẩn bị một bản tóm tắt ngắn về các chỉ tiêu của phòng trong khoảng thời gian nhất định mà kế toán yêu cầu và phân bổ chúng vào từng dự án.
2. Thu nhập các báo cáo tóm tắt do các kỹ sư cao cấp chuẩn bị cho các dự án của họ, đánh máy dự thảo báo cáo tiến độ cho Giám đốc Kỹ thuật của dự án
3. Chuyển các hồ sơ cũ xuống tầng hầm và làm các hồ sơ mới cho sáu tháng tới.
4. Đánh máy bản báo cáo kế toán thể hiện khoản thu nhập và các khoản chi phí của các dự án thuộc năm trước.

❖ **Các mối quan hệ**

Báo cáo cho : Kỹ sư Trưởng cơ khí

VÍ DỤ VỀ TIÊU CHUẨN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Ngày	Người chuẩn bị	Người kiểm tra	Nhóm công việc	Phòng
04/12/2003	Nguyễn Thị Mai	Nguyễn Văn Bé	Hành chính văn phòng	Sản Xuất
Chức danh công việc Thư ký cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí			Tính chất công việc Dài hạn	
CÁC HOẠT ĐỘNG	SẢN PHẨM	CHẤT LƯỢNG	SỐ LƯỢNG	THỜI GIAN THỰC HIỆN
Các hoạt động có liên quan đến các nhiệm vụ chính và phụ				
Các hoạt động có liên quan đến sản xuất hàng hóa				
Các hoạt động có liên quan đến ngôn ngữ				
Các hoạt động quản lý hoặc giám sát				
Các hoạt động có liên quan đến các giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài				
Các cuộc họp tham dự hoặc chủ tọa				
Các hoạt động thể chất khác				

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

5.1 Phỏng vấn

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

5.1.1 Ưu điểm: Phương pháp này được sử dụng rất hữu hiệu khi mục đích của phân tích công việc là xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc. Phỏng vấn cho phép phát hiện ra nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc mà các phương pháp khác không thể tìm ra. Đồng thời phỏng vấn cũng cho ta cơ hội để giải thích các yêu cầu và chức năng của công việc.

5.1.2 *Nhược điểm: chủ yếu của phỏng vấn phân tích công việc là người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch hoặc không muốn trả lời đầy đủ các câu hỏi của người phỏng vấn. Nhân viên thường cảm thấy rằng việc phân tích các công việc được sử dụng như màn mở đầu để thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế, nâng cao định mức, v.v... do đó họ thường có xu hướng muốn đề cao trách nhiệm và những khó khăn trong công việc của mình; ngược lại, giảm thấp mức độ và tầm quan trọng trong công việc của người khác. Thêm vào đó, phỏng vấn đòi hỏi cán bộ thu thập thông tin phải tốn nhiều thời gian làm việc với từng nhân viên.*

Để nâng cao chất lượng của phỏng vấn phân tích công việc, nên *chú ý*:

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

5.2 *Bản câu hỏi*

Bản câu hỏi được đánh giá là phương pháp hữu hiệu nhất để thu thập thông tin phân tích công việc. Bản câu hỏi liệt kê những câu hỏi chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước và phân phát cho nhân viên điền vào các câu trả lời. Tổng kết các câu trả lời của nhân viên, cán bộ phân tích sẽ có được những thông tin cơ bản, đặc trưng về các công việc thực hiện trong doanh nghiệp. Khi cảm thấy thông tin thu thập qua bản câu hỏi không được đầy đủ, cán bộ phân tích nên thảo luận lại với các nhân viên thực hiện công việc. Nhìn chung, bản câu hỏi cung cấp các thông tin nhanh hơn và dễ thực hiện hơn so với hình thức phỏng vấn. Để nâng cao chất lượng thông tin thu thập qua bản câu hỏi, cần *lưu ý* các vấn đề sau:

5.2.1 *Cấu trúc của các câu hỏi.*

Ngoài các câu hỏi về các chức năng, nhiệm vụ chính, trong bản câu hỏi cần thiết kế phải có những câu hỏi về các nhiệm vụ phụ nhân viên phải thực hiện thêm tại nơi làm việc. Tuy nhiên các câu hỏi cần xoay quanh trọng tâm các vấn đề phải nghiên cứu và bản câu hỏi nên ngắn gọn. Thông thường, không ai thích phải trả lời một bản câu hỏi dài. Một bản câu hỏi càng dài thì người trả lời càng ít chú ý đến nội dung của các câu hỏi.

5.2.2 *Cách thức đặt câu hỏi*

Các câu hỏi cần thiết kế sao cho thật đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời và có thể trả lời ngắn gọn. Ở những nơi nào có thể, nên thiết kế các câu hỏi đóng mở, ví dụ, " Theo anh (chị), cường độ làm việc có cao quá không?" hoặc các câu hỏi chọn lựa phương án trả lời. Ví dụ với câu hỏi "Theo anh (chị), một nhân viên cần tối thiểu bao nhiêu thời gian để có thể làm quen với công việc và thực hiện công việc được tốt?", có thể sẽ có các câu trả lời sau đây đối với công nhân viên trên dây chuyền lắp ráp điện tử: dưới 1 tháng - 3 tháng - 6 tháng.

5.2.3 Nơi thực hiện

Nên để cho nhân viên thực hiện bản câu hỏi tại nơi làm việc. Những bản câu hỏi thực hiện ở nhà thường được trả lời kém trung thực và ít chính xác. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp; do đó, việc trả lời bản câu hỏi nên được thực hiện trong giờ làm việc sao cho nhân viên không cảm thấy khó chịu vì phải mất thêm thời gian cá nhân của họ.

5.3 Quan sát tại nơi làm việc

Quan sát tại nơi làm việc cho phép các nhà phân tích chỉ ra đầy đủ và chi tiết thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của các nhiệm vụ, trách nhiệm khi thực hiện các công việc khác nhau, các thông tin về điều kiện làm việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc và hiệu quả thực hiện công việc. Phương pháp quan sát được sử dụng hữu hiệu đối với những công việc có thể đo lường, dễ quan sát, thấy những công việc không mang tính chất tình huống như công việc của người y tá trực hoặc không phải tính toán suốt ngày như công việc của các nhân viên phòng kế toán. Tuy nhiên, phương pháp quan sát có thể cung cấp thông tin thiếu chính xác do hội chứng Hawthorne (khi biết mình được quan sát, nhân viên có thể làm việc với phương pháp, tốc độ, cách thức, kết quả khác với khi thực hiện công việc trong những lúc bình thường), điều này phản ánh rõ rệt nhất khi cán bộ phân tích vừa quan sát, vừa phỏng vấn nhân viên thực hiện công việc.

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

- Quan sát kết hợp với các phương tiện kỹ thuật như quay phim, video, đèn chiếu hoặc đồng hồ bấm giây nhằm ghi lại các hao phí thời gian trong thực hiện công việc.
- Quan sát theo chu kỳ của công việc hoàn thành. (lưu ý chu kỳ của công việc là thời gian cần thiết để hoàn thành trọn vẹn một công việc).
- Nói chuyện trực tiếp với các nhân viên thực hiện công việc để tìm hiểu những điều chưa rõ hoặc bổ sung những điều bỏ sót trong quá trình quan sát.

5.4 Ghi chép lại trong nhật ký

Trong một số trường hợp, nhà phân tích thu thập thông tin bằng cách yêu cầu công nhân ghi lại, mô tả lại các hoạt động hàng ngày trong một cuốn sổ. Nhờ phương pháp này mà công nhân viên phóng đại tầm quan trọng của công việc trong các phương pháp trước không còn là vấn đề không giải quyết được.

5.5 Bảng danh sách kiểm tra

Đây là danh sách các mục liên quan tới công việc. Thường là cá nhân người đảm nhận công việc hoặc cấp quản trị trực tiếp của đương sự được yêu cầu kiểm tra xem mỗi mục có áp dụng cho công việc đang cần kiểm tra không. Danh sách kiểm tra rất hữu dụng bởi vì các cá nhân dễ trả lời.

5.6 Phối hợp các phương pháp

Thông thường thì các nhà phân tích không dùng một phương pháp đơn thuần nữa. Họ thường phối hợp các phương pháp khác nhau. Chẳng hạn như muốn phân tích công việc của nhân viên hành chánh văn phòng, họ có thể sử dụng bảng câu hỏi, phối hợp với phỏng vấn và quan sát thêm. Khi nghiên cứu các công việc sản xuất, họ dùng phương pháp phỏng vấn phối hợp với phương pháp quan sát.

Chương 3: Hoạch định nhân sự

1. Khái niệm hoạch định nhân sự

Hoạch định nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện, các kế hoạch các chương trình nhằm đảm bảo cơ quan có đúng số lượng, đúng người, bố trí đúng nơi đúng lúc và đúng chỗ.

Hoạch định: là tiên liệu, tiên đoán, dự báo những biến thiên để phòng ngừa rủi ro trong tương lai.

Xu hướng lâu dài: là dự báo nhu cầu đối với sản phẩm hay nhân sự của một tổ chức trên năm năm

Biến thiên theo chu kỳ: là một sự biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được một cách hợp lý về tuyến xu hướng xảy ra trong giai đoạn hơn 1 năm (chính trị, chiến tranh, kinh tế, nhu cầu...)

Biến thiên theo mùa: là những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý thường xảy ra trong giai đoạn một năm (bán trung thu, giáng sinh)

Biến thiên ngẫu nhiên: những thay đổi không theo mô hình nào cả

2. Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự

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

Bước một: Đề ra và dự báo nhu cầu

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

- Số người thay thế dự kiến – chất lượng và nhân cách của nhân viên
- Những quyết định nâng cấp sản phẩm dịch vụ thâm nhập thị trường mới
- Những thay đổi về khoa học kỹ thuật, quản trị là tăng năng suất
- Nguồn tài chính có sẵn
- Dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự
- Dự báo khả năng sẵn có về tài nguyên nhân sự
- Sơ đồ sắp xếp lại nhân lực: Cho thấy khả năng hoàn thành công tác hiện nay, khả năng thăng tiến với vị trí quan trọng, làm thẻ hồ sơ cho mỗi chức vụ thành tích hiện tại, tiềm năng tương lai thăng tiến, cần đào tạo mỗi ứng cử viên
- Hệ thống thông tin máy tính: Phải vi tính hoá thông tin bằng các phần mềm, khi cần gõ tên vào và máy tính cho khả năng của nhân viên đó.
- Mã số kinh nghiệm trong công việc: bộ mô tả kinh nghiệm, chức danh, mã số, ngày sinh, mô tả các công việc hiện tại, trước, tương lai
- Kiến thức sản xuất – Ngoại ngữ – Sở thích nghề – Thành tích công tác
- Kinh nghiệm – Trình độ học vấn – Các khoá đào tạo

Bước 2: Đề ra chính sách

Chính sách – Thủ tục – Kế hoạch cụ thể; áp dụng chính sách cũ hay đổi mới, dư thừa, thiếu thì sao? Nhân viên cần có chính sách cụ thể gì? Ngân sách trình phải phù hợp cho ban giám đốc phê chuẩn

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch

- **Khả dụng nhân viên:** thiếu nhân viên theo khả năng, thuyên chuyển đúng khả năng và tiềm năng của họ, thăng giáng chức, thiếu hẳn phải tuyển mộ
- **Thuyên chuyển:** lý do thuyên chuyển, đi đâu, đáp ứng nhu cầu nhân viên? Nhàm chán không vui khi làm ở vị trí đó? Nhu cầu sản xuất hay bộ phận khác
- **Thăng chức:** nhờ vào thông tin cá nhân, hồ sơ nhân viên, vì điều kiện văn hoá?
- **Giáng chức:** khác trên hay tề nhị, phức tạp, khó khăn
- **Tuyển mộ tuyển chọn:** xem sau
- **Thặng dư nhân viên:** hạn chế tuyển dụng – giảm giờ lao động – cho về hưu sớm – giảm thợ – cho nghỉ tạm thời

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá:

3. Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp

Việc phân tích nguồn lao động nội tại của doanh nghiệp sẽ giúp nhà quản trị kinh doanh phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu của mình trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hữu hiệu cho quá trình quản trị nhân sự.

Các bước thực hiện quá trình phân tích nguồn lao động nội tại bao gồm:

Bước 1: Thu thập thông tin, bao gồm các thông tin sau:

- Phân tích cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý trong doanh nghiệp: loại hình tổ chức, phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận nhằm phát hiện ra những bất hợp lý của cơ cấu lao động trong một tổ chức.
- Phân tích khả năng làm việc của nhân viên căn cứ vào hồ sơ nhân viên. Loại thông tin này sẽ giúp nhà quản trị biết rõ cơ cấu lao động về lứa tuổi, giới tính, trình độ học vấn, nghề nghiệp, kỹ năng, sở thích về nghề nghiệp, sở thích muốn được đào tạo phát triển của người lao động.
- Dùng bản câu hỏi, phỏng vấn để đánh giá nhân viên và các vấn đề khác có liên quan như sự thỏa mãn đối với công việc, môi trường văn hóa của tổ chức...

Bước 2: Đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên thông qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian, hiệu quả công suất máy móc thiết bị...

Bước 3: Tổng hợp các nguồn thông tin đã thu thập được để xác định điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lao động của doanh nghiệp.

Bước 4: Đề ra các giải pháp, cơ sở của giải pháp là so sánh nhu cầu với khả năng thực tế của doanh nghiệp.

- Trường hợp nhu cầu nhỏ hơn khả năng của doanh nghiệp nhà quản trị áp dụng các biện pháp sau:

- + Hạn chế việc tuyển dụng.
- + Giảm bớt giờ lao động.
- + Giãn thợ cho nghỉ tạm thời.
- + Cho nghỉ hưu sớm, sa thải bớt lao động theo quy định của pháp luật.

- Trường hợp khả năng phù hợp với nhu cầu nhà quản trị cần áp dụng các biện pháp hoàn thiện như sau:

- + Thuần chuyên nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu của sản xuất.
- + Thăng chức căn cứ vào thâm niên, thành tích và khả năng làm việc của nhân viên.
- + Giáng chức đối với những nhân viên thiếu khả năng, không chịu học hỏi thêm, làm biếng...

Tuy nhiên đây là vấn đề tế nhị, phức tạp và khó khăn do đó đòi hỏi nhà quản trị phải hết sức thận trọng khi thực hiện quyết định.

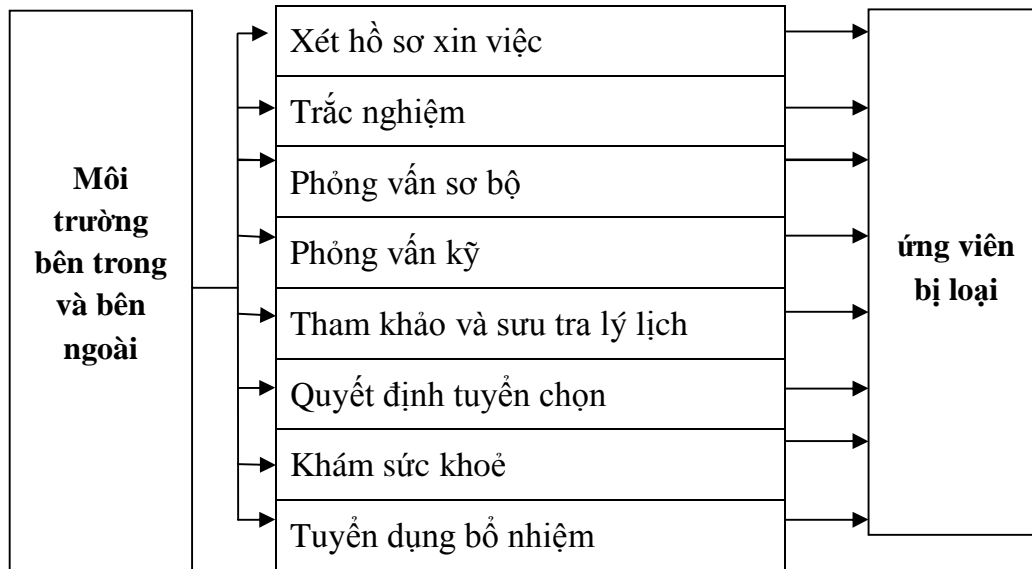
Trường hợp nhu cầu lớn hơn khả năng: sau khi sắp xếp lại mà doanh nghiệp vẫn không cân đối được nguồn nhân lực, doanh nghiệp phải tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn qua việc khai thác nguồn nhân lực từ bên ngoài.

Chương 4: Tuyển dụng nhân sự

1. Tiến trình tuyển dụng

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

Tuyển mộ nhân viên là một quá trình phức tạp, phòng nhân sự nhận phiếu yêu cầu tuyển mộ, trong phiếu có chức danh công việc, tên bộ phận và ngày tháng làm việc. Phòng nhân sự sẽ đối chiếu với bản mô tả công việc xét xem công nhân viên sắp tuyển cần hội điều kiện trình độ nào.



2. Nguồn nội bộ

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

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

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

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

3. Nguồn bên ngoài

3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút lao động từ bên ngoài:

3.1.1 Các yếu tố bên ngoài:

- Khung cảnh kinh tế: chu kỳ kinh tế ảnh hưởng lớn đến nguồn lao động trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống doanh nghiệp vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề và một mặt phải giảm chi phí lao động. Ngược lại, khi kinh

tế phát triển và có chiều hướng ổn định thường nhu cầu lao động tăng lên do đó sẽ ảnh hưởng đến thị trường lao động nói chung.

- Luật pháp: thường thường luật lao động ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tuyển dụng lao động của doanh nghiệp, vì muốn sử dụng lao động các doanh nghiệp bắt buộc phải trả lương cho người lao động lớn hơn mức lương tối thiểu nhà nước quy định đảm bảo điều kiện làm việc cho người lao động và các vấn đề khác có liên quan đến quyền lợi người lao động.

- Văn hóa - Xã hội: nề nếp văn hóa - xã hội ảnh hưởng lớn đến hoạt động của con người, sự thay đổi về thái độ làm việc và nghỉ ngơi, sự thay đổi về lối sống xã hội, sự thay đổi về cách nhìn nhận đối với lao động nữ....Tất cả các yếu tố đó đều ảnh hưởng đến thị trường lao động.

- Đối thủ cạnh tranh: để tồn tại và phát triển nhất thiết doanh nghiệp phải dựa vào nguồn lao động của mình, do đó để thu hút lao động các doanh nghiệp thường có các chính sách lương bổng sao cho khuyến khích và giữ nhân viên làm việc với mình.... Do đó, để duy trì phải biết đề ra các chính sách để thu hút lao động một cách có hiệu quả.

- Chính quyền và đoàn thể: chính quyền và cơ quan đoàn thể tác động đến doanh nghiệp nhằm đảm bảo các quyền lợi của người lao động. Do đó, ảnh hưởng của các tổ chức này đối với các doanh nghiệp thường liên quan đến chế độ, chính sách tuyển dụng, sa thải... lao động.

3.1.2 Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp:

- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp: những doanh nghiệp theo đuổi chính sách đề bạt nội bộ sẽ tự làm hạn chế số lượng ứng viên từ bên ngoài, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những ứng viên tốt nhất cho công việc.

- Uy tín của doanh nghiệp: nói lên sức hấp dẫn của doanh nghiệp, mặc dù công việc chưa được thích thú lắm nhưng tên gọi, quy mô tổ chức, tuyển dụng...của doanh nghiệp làm tăng thêm khả năng thu hút được những ứng viên giỏi.

- Sức hấp dẫn của công việc: những công việc có nhiều cơ hội thăng tiến, vị trí xã hội tốt không đòi hỏi khắt khe đối với ứng viên... sẽ dễ thu hút được ứng viên hơn.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp: tiền lương luôn luôn là một động lực rất quan trọng đến quá trình thúc đẩy mức độ đóng góp của người lao động trong doanh nghiệp, Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều người lao động giỏi và kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo do đó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Ngược lại, nếu doanh nghiệp gặp khó khăn về tài chính, không có khả năng trả lương cao sẽ gặp khó khăn trong việc thu hút lao động giỏi trên thị trường.

3.2 Nguồn thu hút lao động từ bên ngoài:

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

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

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

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

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

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

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

4. Các hình thức thu hút lao động từ bên ngoài:

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

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

Cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường: Để tuyển chọn được lao động có chất lượng tốt phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp

thường chọn các trường đào tạo chuyên môn. Các doanh nghiệp thường thực hiện thông qua các hình thức: Quà tặng, tài trợ cho một số dự án, chương trình nghiên cứu khoa học, thể

Biểu mẫu minh họa: Đối với thông báo qua trung tâm giới thiệu việc làm	
CÔNG TY TNHH BẾN THÀNH	
<i>Cơ Hội & Thách Thức</i> CHO CÁC NHÀ QUẢN TRỊ TÀI NĂNG	
☛ Bạn là người có tâm huyết đóng góp cho xã hội. bạn là người muốn trân trọng bằng năng lực vào những công ty tiềm năng phát triển mạnh. <i>Chúng tôi đang cần tuyển ứng viên vào các chức vụ sau:</i>	
1/ Trợ lý đặc biệt Chủ tịch Hội đồng Quản trị	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Có tâm huyết làm việc, cương trực và thẳng thắn ✓ Có tầm nhìn chiến lược, chuyên sâu nghiên cứu, phân tích tổng hợp ✓ Trình độ đại học, ưu tiên cho những ứng viên trên đại học ✓ Kinh nghiệm trên 3 năm về công tác lãnh đạo chủ chốt ở những Công ty lớn ✓ Am hiểu về nghệ thuật tâm lý lãnh đạo ✓ Để xuất mang tính đột phá, táo bạo 	
2/ Giám đốc tiếp thị	3/ Giám đốc kinh doanh
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tinh thần say mê công việc ✓ Kinh nghiệm lãnh đạo Marketing tối thiểu 2 năm ở những Công ty lớn. ✓ Tốt nghiệp ĐH chuyên môn Marketing hoặc Quản Trị Kinh Doanh. ✓ Nhạy bén trong lĩnh vực kinh doanh, Marketing ✓ Làm việc dưới môi trường áp lực cao với nhiều thử thách. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Say mê công việc ✓ Nhạy bén sáng tạo trong kinh doanh ✓ Có kinh nghiệm lãnh đạo và tổ chức công việc kinh doanh trên 2 năm. ✓ Có kinh nghiệm triển khai dự án và mở rộng quy mô hoạt động. ✓ Tốt nghiệp ĐH chuyên môn ngành hoặc Quản trị kinh doanh. ✓ Làm việc dưới môi trường áp lực cao.
<p>14.000.000đ là mức lương tối thiểu cho các chức danh trên. Bạn là người muốn được khẳng định mình! Mời bạn đến nộp hồ sơ dự tuyển tại: 73 Ngô Thời Nhiệm Q3 <i>(Thời hạn từ ngày ra thông báo đến hết ngày 31/01/2003 trong giờ hành chính)</i> Ban Giám đốc sẽ trực tiếp trao đổi với các bạn sau khi nộp hồ sơ.</p>	

thao... các hợp đồng này có tác dụng làm cho uy tín của doanh nghiệp trở nên quen thuộc với sinh viên. Đồng thời doanh nghiệp cũng cung cấp các thông tin về nhu cầu cần tuyển nhân viên mới, yêu cầu đòi hỏi về công việc giúp cho việc tuyển chọn những sinh viên tốt nghiệp được kết quả tốt.

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

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

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

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

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

Nhờ nhân viên giới thiệu

Ứng viên tự nộp đơn

Hãng săn tìm cấp quản trị

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

5. Xem xét hồ sơ tuyển dụng

Một hồ sơ xin việc tốt cần phản ánh được các thông tin sau:

- Cung cấp nhiều thông tin: học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác, v.v... theo yêu cầu của công việc.
- Sự tiến bộ trong nghề nghiệp.
- Tính ổn định trong công việc.
- Những thông tin để có thể dựa vào đó dự đoán về khả năng thành công.
- của ứng viên trong công việc.

Mỗi nhóm đối tượng nhân viên (quản trị, cán bộ chuyên môn, công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông) thường phải đáp ứng một số yêu cầu riêng tùy theo nhóm công việc cần tuyển, đồng thời các doanh nghiệp khác nhau cũng thường có những yêu cầu riêng khác nhau đối với ứng viên vào các chức vụ, công việc khác nhau của mình.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên, bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.
- Khả năng tri thức.

5.1 Hồ sơ dự tuyển:

Mục đích của sơ tuyển là loại bỏ các ứng cử viên không đáp ứng được các yêu cầu cơ bản của doanh nghiệp – khâu này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp có một số lượng lớn ứng cử viên dự tuyển. Sơ tuyển bao gồm:

Nội dung :

- Dữ kiện cá nhân
- Học vấn
- Đào tạo
- Kinh nghiệm
- Ngoại ngữ
- Người làm chứng
- Người làm chứng

Danh mục kiểm tra

- Tìm những khoảng cách về trình tự thời gian trong lý lịch.
- Nếu cần, xác nhận các phẩm chất qua các tổ chức liên quan.
- Ước lượng khoảng thời gian trung bình cho mỗi công việc.
- Phán đoán xem UCV đang thực hiện quá trình chuyển đổi công việc một cách hợp lý không?
- Xem phong cách của lý lịch có thể hiện đó là một UCV có óc tổ chức hay không ?

5.2 Xét đơn xin việc

Một đơn xin việc phải đáp ứng 4 yêu cầu sau:

- *Giới thiệu sơ bộ*
- *Lý do làm chú ý đến thông báo tuyển*
- *dụng*
- *Giải thích vì sao lại quan tâm đến*
- *chỗ làm*
- *Chào xã giao lịch sự*

Phân tích chữ viết tay

MẪU THƯ ĐƠN XIN VIỆC

Thành Phố Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 3 năm 2011.

Kính thưa quý ông!

Tôi đã đọc thấy trong tờ báo SGGP đăng ngày 06 tháng 3 vừa qua thông báo về chỗ làm thư ký trong công ty của quý ông. Bằng thư này, tôi muốn làm một người dự tuyển.

Đã bốn năm nay, tôi là thư ký giám đốc ở một doanh nghiệp gia đình cỡ vừa (250 nhân viên). Tôi chịu trách nhiệm về vấn đề tài chính và quản lý hành chính của doanh nghiệp. Tôi cũng phụ trách việc xây dựng chính sách phát triển của doanh nghiệp này cùng với ông giám đốc.

Tuy nhiên, doanh nghiệp đã không còn tạo cho tôi khả năng thăng tiến nữa, hướng đi của doanh nghiệp hiện nay, theo ý tôi, không thể hiện được tính năng động đủ cho phép doanh nghiệp chiếm được phần thị trường tốt nhất mà doanh nghiệp quan tâm.

Tôi nghĩ rằng, với phẩm chất của tôi (đào tạo và kinh nghiệm) có thể làm cho quý ông quan tâm. Tôi xin sẵn sàng thực hiện mọi cuộc phỏng vấn sau này theo yêu cầu của quý ông.

Xin quý ông hãy vui lòng nhận ở tôi những tình cảm tốt đẹp nhất.

Nguyễn Thị C.

Chương 5: Đánh giá thực hiện công việc

1. Định nghĩa và mục đích của việc đánh giá.

1.1 Định nghĩa.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc hay còn gọi là đánh giá thành tích công tác (performance appraisal) là một hệ thống chính thức được duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

Qua định nghĩa cho ta thấy đây là một hệ thống chính thức, như vậy phải hiểu rằng nó bao gồm cả một tiến trình đánh giá khoa học, có tính hệ thống và phải được thực hiện theo định kỳ tùy theo tính chất công việc, quy mô kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2 Mục đích của đánh giá.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nhân sự.
- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc.

Tiến trình đánh giá khả năng thực hiện công việc của nhân viên được biểu hiện qua sơ đồ như sau:

Môi trường bên ngoài & bên trong	Xác định mục tiêu năm giải	Bước 1
	Áp dụng kỹ năng công việc (phân tích)	Bước 2
	Xem xét công việc trước thực hiện	Bước 3
	Năm giải với hoàn thành công tác	Bước 4
	Thảo luận về việc năm giải với nhân viên	Bước 5

Tiến trình đánh giá chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài: Luật lao động, công đoàn, hăng hạn, như công đoàn có thể gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người có thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác. Tiến trình đánh giá bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu của đánh giá, sau đó ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên, nghĩa là phân tích lại công việc hay duyệt xét lại bản phân tích công việc. Trên cơ sở đó xem xét mức độ nhân viên hoàn thành công việc, tiến hành đánh giá qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã thực hiện được với bản phân tích công việc. bước cuối cùng, sau khi đánh giá là thảo luận việc đánh giá này với nhân viên. Đây là vấn đề quan trọng nhất trong quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, bởi vì qua đó nhân viên biết được lãnh đạo đánh giá họ như thế nào và họ cần làm gì để thực hiện công việc tốt hơn thông qua phỏng vấn đánh giá.

3. Phỏng vấn đánh giá.

Thông thường nhân viên rất thận trọng với những điểm nhận xét đánh giá, thái độ, hành vi của nhà lãnh đạo. Do đó, các cấp quản trị cần phải chuẩn bị kỹ cũng như tiến hành một cách cẩn thận, nếu không tiến trình này sẽ thất bại.

Tùy theo mục đích phỏng vấn và đối tượng nhân viên, nhà quản trị có thể lựa chọn các hình thức đánh giá phù hợp. Trong thực tế, các nhà quản trị có thể gặp những khó khăn khi thảo luận với nhân viên về đánh giá thực hiện công việc. Nhiều nhà quản trị cảm thấy rất khó khăn khi phải phê bình nhân viên, ngược lại, nhân viên cảm thấy khó chấp nhận những phê bình của cấp trên. Vấn đề quan trọng là phải xây dựng cho được hệ thống đánh giá khoa học, nhà quản trị phải có năng lực, có nghệ thuật trong việc thực hiện tiến trình này.

4. Phương pháp đánh giá.

Việc áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào xác định mục tiêu đánh giá. Chẳng hạn, mục tiêu chủ yếu là thăng chức, tăng lương thường áp dụng phương pháp thang điểm hay bảng điểm (rating scale method) có thể là thích hợp nhất. Ngược lại, mục tiêu đánh giá giúp nhân viên làm việc có hiệu quả và phát triển thì phương pháp đánh giá bằng cách quản trị theo mục tiêu (Management By Objective - MBO) là thích hợp v.v... .

4.1 Phương pháp mức thang điểm.

Phương pháp mức thang điểm hay còn gọi là phương pháp bảng điểm được đánh giá thông qua một đồ thị, bảng sau sẽ cho ta thấy khái niệm đó.

Tên nhân viên		Chức danh công việc			
Bộ phận/phòng:					
Giai đoạn đánh giá:		Từ đến			
CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	Kém (1đ)	Dưới trung bình (2đ)	Trung bình(3đ)	Giỏi (4đ)	Xuất sắc (5đ)

Khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Đáng tin cậy					
Sáng kiến					
Tính thích nghi					
Sự phối hợp					
<p>TIỀM NĂNG PHÁT TRIỂN TRONG TƯƠNG LAI.</p> <p>Hiện tại đang ở mức tối đa hoàn thành công việc hoàn thành công việc</p> <p>Hiện tại đang ở mức gần tối đa hoàn thành công việc, nhưng có tiềm năng cải tiến đối với công tác khác như:.....</p> <p>Có khả năng tiến bộ sau khi được đào tạo và có kinh nghiệm</p> <p>Không thấy có những hạn chế.</p>					

Bảng 5.1: Phương pháp mức thang điểm.

Theo phương pháp này, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên qua một bảng điểm mẫu. Trong đó liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, sáng kiến và triển vọng của nhân viên .

Các yếu tố được đánh giá gồm có hai loại: các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến công việc thường bao gồm: khối lượng, chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có các đặc tính như: độ tin cậy, sáng kiến, khả năng thích nghi, khả năng phối hợp.... Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào mức độ của mỗi yếu tố. trong bảng có thể để một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét.

4.2 Phương pháp xếp hạng.

Phương pháp đơn giản nhất có lẽ là phương pháp hay kỹ thuật xếp hạng (ranking method/technique), theo đó người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Chẳng hạn, như xét theo yếu tố lãnh đạo, có thể là anh Hùng hạng 1, anh Dương hạng 2 và anh Tiến hạng 3; nhưng xét về mặt phán đoán thì anh Dương hạng 1, anh Hùng hạng 2 và anh Tiến hạng 3. Người ta ứng dụng phương pháp này thành 2 phương pháp cụ thể sau đây:

4.2.1 Phương pháp xếp hạng luân phiên.

Theo phương pháp xếp hạng luân phiên, điểm đánh giá dựa trên từng đặc tính hay yếu tố theo một thứ tự. Đầu tiên cần phải làm một bảng danh sách những người được đánh giá. Chẳng hạn đánh giá trình độ thông minh trong danh sách 22 người. Người đánh giá thấy có 2 nhân viên không thể đánh giá xét trên yếu tố thông minh, nghĩa là 2 người này không có yếu tố biểu hiện sự thông minh, người đánh giá gạch chéo 2 nhân viên này. Như vậy, còn lại 20 nhân viên để đánh giá mức độ thông minh. (xem bảng 5.2)

BẢNG XẾP HẠNG ĐÁNH GIÁ	
Cột 1	Cột 2
1. Nguyễn văn A	11.
2.	12.
3.	13.
10	20. Trần tự B

Bảng 5.2 : Mẫu xếp hạng luân phiên

4.2.2 Phương pháp so sánh cặp.

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên. Cách tiến hành như sau: Viết họ tên của tất cả những người được đánh giá trên một phiếu. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính (xem bảng 5.3). Người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho điểm cao hơn và ngược lại, người được đánh giá yếu hơn sẽ được điểm thấp hơn người kia. Sau đó, tổng hợp lại sẽ có kết quả đánh giá chung về thực hiện của nhân viên đó.

CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC					
So sánh	Tên nhân viên được đánh giá				Tổng hợp
	Mân	Hùng	Toàn	Thanh	
Mân		3	4	3	10
Hùng	1		3	1	5
Toàn	0	1		0	1
Thanh	1	1	4		6

Bảng 5.3: Bảng xếp hạng so sánh cặp.

Theo kết quả so sánh ở bảng trên, nhân viên **Mân** được đánh giá tốt nhất về chất lượng công việc, còn nhân viên **Toàn** bị đánh giá kém nhất.

4.3 Phương pháp ghi chép lưu trữ.

Nhà quản trị ghi lại những vụ việc được đánh giá rất tốt, hoặc rất xấu trong quá trình thực hiện của nhân viên, những vụ việc bình thường sẽ không ghi lại. Do vậy, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những vụ việc có sai sót lớn cần lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đó đã khắc phục được chưa để giúp họ sửa chữa, tránh những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc (xem bảng 5.4)

VỤ	VIỆC TÍCH CỰC	VỤ	VIỆC TIÊU CỰC
Ngày tháng	Nội dung	Ngày tháng	Nội dung
15 tháng 3	Làm nhiệm vụ thay thế một nhân viên có người thân bị bệnh	10 tháng 5	Khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ

Bảng 5.4: Mẫu ghi chép vụ việc quan trọng.

4.4 Phương pháp đánh giá quan sát hành vi.

Phương pháp đánh giá quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp này căn cứ vào hai yếu tố:

- Số lần quan sát.
- Tần số nhắc lại của hành vi.

Thông qua đó nhà quản trị sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan và được trích ra từ bản ghi chép những vụ việc quan trọng.

Ví dụ: khi quan sát hành vi của một nhân viên phục vụ trong nhà hàng cần quan sát những vấn đề sau:

- * Không để khách hàng phàn nàn về sự phục vụ chậm trễ.
- * Không để khách hàng phàn nàn về vệ sinh thực phẩm.
- * Trình bày các món ăn tạo cảm giác.

- Không để khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ v.v...

Đây là phương pháp khắc phục được nhiều nhược điểm của một số phương pháp khác. Tuy nhiên, nó cũng có hạn chế như các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động hơn là hướng về kết quả và phụ thuộc vào trình độ người đánh giá.

4.5 Phương pháp quản trị theo mục tiêu (Management by Objectives-BMO).

Theo phương pháp quản trị theo mục tiêu, *trọng tâm* của việc đánh giá:

- Các đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công việc.
- Vai trò của nhà quản trị chuyển từ vai trò của người trọng tài phân xử qua vai trò của người tư vấn, cố vấn.
- Nhân viên từ thụ động chuyển sang tham dự mang tính tích cực

Chương trình đánh giá thực hiện công việc theo *các vấn đề* như sau.:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên trong việc xếp đặt các mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Trên cơ sở đã thảo luận bản mô tả công việc, nội dung công việc, trách nhiệm báo cáo về các việc đó.
- Định kỳ xem xét các kết quả đã đạt được.

- Cấp trên và cấp dưới gặp nhau cuối giai đoạn đánh giá để thảo luận kết quả của cấp dưới có đạt được mục tiêu đã đề ra trước đây hay không.

Để thực hiện phương pháp này đạt kết quả, nhà quản trị phải cởi mở, đảm bảo thông tin hai chiều trong suốt giai đoạn đánh giá. Hai bên cùng nhau thảo luận để giải quyết vấn đề trong cuộc phỏng vấn đánh giá nhằm giúp cho nhân viên công tác tốt hơn.

4.6 Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc.

Đánh giá theo phương pháp này là đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức xuất lượng theo yêu cầu.

Các tiêu chuẩn phản ánh ở mức bình thường mà một nhân viên bình thường đạt được ở điều kiện bình thường. Các tiêu chuẩn công việc thường được sử dụng đối với sản xuất. Có rất nhiều phương pháp được sử dụng để xác định các tiêu chuẩn như: nghiên cứu thời gian, nghiên cứu cử động hoặc lấy mẫu công việc.

Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan của nó, Tuy nhiên đòi hỏi các tiêu chuẩn phải được xây dựng một cách khoa học, chính xác và nhân viên phải giải thích khi thay đổi tiêu chuẩn và cơ sở của việc thay đổi đó.

Ngoài các phương pháp trên, các công ty lớn tại các nước phát triển trên thế giới còn áp dụng các phương pháp khác như: phương pháp đánh giá phân bổ theo chỉ tiêu, phương pháp tường trình thực hiện công việc theo trọng số. Các phương pháp này phức tạp nên ít công ty áp dụng, trong phạm vi chương này chỉ nêu tên mà không trình bày cụ thể, bạn đọc có thể nghiên cứu sâu hơn trong các sách quản trị nhân sự.

5. Một số vấn đề cần quan tâm khi đánh giá.

Khi đánh giá khả năng thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị thường vấp phải một số sai lầm cần phải chú ý khắc phục như sau:

- Tiêu chuẩn không rõ ràng.
- Lỗi thiên kiến: chỉ dựa vào một yếu tố đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên.
- Xu hướng thái quá: Một số nhà quản trị có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên theo xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Cách đánh giá này khiến cho nhân viên hoặc tự mãn, hoặc bi quan không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa: đánh giá chung chung hướng về mức trung bình.
- Định kiến cá nhân.

Nhà quản trị phải làm cho nhân viên tin tưởng vào sự công bằng. Trong đánh giá cần phải dân chủ, cho nhân viên được tham dự trong tiến trình này. Hệ thống đánh giá phải được thực hiện xây dựng một cách kỹ lưỡng, người phụ trách đánh giá phải được huấn luyện toàn diện. Trên cơ sở đánh giá đúng đắn khách quan để thực hiện chính sách lương thưởng, kỷ luật kịp thời, nghiêm minh nhằm khuyến khích, động viên nhân viên, chú ý đào tạo phát triển họ đảm bảo cho doanh nghiệp có được nguồn nhân lực đáp ứng chiến lược kinh doanh trong tương lai.

Chương 6: Đào tạo và phát triển nhân sự

1. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Những mục tiêu cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp gồm 5 mục tiêu sau :

- Xây dựng và thực hiện một kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp bằng những hoạt động phát triển và đào tạo có tổ chức của những nhóm khác nhau, thực hiện phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo của người lao động ở mọi trình độ.
- Chuẩn bị chuyên gia để quản lý, điều khiển và đánh giá chương trình phát triển và đào tạo.
- Xây dựng một phương án nghề nghiệp và một kế hoạch phát triển từng thời kỳ nhất định, phù hợp với tiềm năng của công ty, sắp xếp theo thứ tự những nghề chủ yếu.
- Nghiên cứu về nhân lực, chuẩn bị những số liệu về cơ cấu lao động, và lĩnh vực có liên quan.
- Tạo thuận tiện cho thông tin nội bộ giữa các bộ phận quản lý và người lao động. Thông tin ngược liên quan đến bộ phận, động cơ của người lao động.

2. Nhu cầu đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên.

2.1 Nhu cầu Đào tạo và phát triển

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

2.2 Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi

Loài người đang sống trong một thời đại mà nhịp độ công nghệ thay đổi diễn ra với tốc độ vũ bão - đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những thay đổi này đã tác động mạnh đến kỹ thuật sản xuất, cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của tất cả mọi người, và cũng chính sự bùng nổ này mà các nhà quản trị thấy cần phải trang bị cho nhân viên các kiến thức mới để theo kịp với sự thay đổi. Nhu cầu đào tạo và phát triển trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Nói cách khác, mục tiêu đào tạo và huấn luyện nhân viên là nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân viên là một tiến trình liên tục không bao giờ ngừng. Các bước tiến hành thông thường là:

- *Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển:* Nhu cầu thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở các cấp quản trị hay trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người, do kiến thức cơ bản, tiềm năng của mỗi người là không giống nhau.
- *Án định mục tiêu đào tạo cụ thể.*

- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp.

Nhu cầu đào tạo và phát triển quy định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương pháp nào hợp với mọi nhu cầu. Chương trình và phương pháp cần được chọn lựa trên cơ sở chúng thỏa mãn những nhu cầu cá nhân và hoàn thành các mục tiêu phát triển nhân sự và mục tiêu của doanh nghiệp một cách có kết quả và hữu hiệu đến mức nào. Vấn đề quan trọng sao cho việc đào tạo phải gắn liền với thực tiễn.

Vấn đề cốt lõi là cấp quản trị cao nhất phải tích cực ủng hộ và tạo điều kiện cho chương trình phát triển. Sự hỗ trợ của những người quản trị cao nhất không được chỉ dừng ở mức ra những quyết định, chính sách mà cần chú trọng đến đào tạo, can thiệp và tham gia tích cực của họ vào quá trình đào tạo và phát triển.

3. Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự

Sau khi đã nghiên cứu nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự, doanh nghiệp phải tiếp tục nghiên cứu tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự. Tiến trình này được biểu hiện qua sơ đồ 6.1 dưới đây:

Môi trường bên ngoài	Nhìn nhận nhu cầu NT & PT
	Ảnh hưởng các mức tiêu chuẩn
Môi trường bên trong	Lựa chọn các phương pháp thích hợp
	Lựa chọn các phương tiện thích hợp
	Thực hiện các chương trình NT & PT
	Nhánh giải các chương trình NT & PT

Những người được chọn làm việc cho doanh nghiệp có thể đã có những kỹ năng cần thiết, nhưng cũng có những người có rất ít hoặc không có khả năng thích hợp. Do vậy, doanh nghiệp thường phải đào tạo và huấn luyện những người này.

Các hoạt động đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên rất quan trọng đối với doanh nghiệp và cả cá nhân. Đối với doanh nghiệp, đào tạo, huấn luyện truyền đạt những kỹ năng và kiến thức cần thiết để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả hoạt động.

Những tiến bộ về công nghệ dẫn đến sự thay đổi về nhu cầu đối với nguồn nhân lực. Do đó, để khỏi bị lạc hậu cần phải cập nhật các kỹ năng và kiến thức. Việc đào tạo, huấn luyện nhân viên có thể được thực hiện theo 3 giai đoạn: lúc mới đầu nhận việc, trong thời gian làm việc và để chuẩn bị cho những công việc mới.

Nội dung đào tạo, huấn luyện có thể liên quan đến các khía cạnh nghiệp vụ công việc, hoặc để nâng cao trình độ nhận thức và xử lý vấn đề.

Các doanh nghiệp thường tổ chức nhiều hình thức đào tạo khác nhau, một trong những hình thức đó là các khóa huấn luyện làm quen với nghề nghiệp dành cho những nhân viên mới. Các khóa học này cung cấp thông tin, định hướng cho những nhân viên mới những hiểu biết và các chính sách của doanh nghiệp.

3.1 Huấn luyện tại nơi làm việc.

Hầu hết mọi nhân viên đều có thể tiếp thu được kinh nghiệm nghề nghiệp khi làm việc. Họ có thể học hỏi thông qua quan sát và sự chỉ dẫn của cấp trên của họ. Để mở rộng tầm hiểu biết, nhân viên có thể được luân phiên làm việc giữa các bộ phận khác nhau trong một khoảng thời gian để nhằm hiểu biết tổng quát về các công việc có liên quan. Học bằng thực hành là phương pháp đào tạo trực tiếp qua việc làm cụ thể dưới sự hướng dẫn của một người có trình độ và kinh nghiệm.

2.2 Huấn luyện ngoài nơi làm việc.

Nhân viên có thể tạm ngưng công việc để đi học và được thực hiện bên ngoài nơi làm việc và thực tế có rất nhiều phương pháp để áp dụng. Các doanh nghiệp hoặc gửi người theo học ở các trường lớp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp, hoặc tổ chức các lớp ngay tại doanh nghiệp. Ở các nước tiên tiến, các công ty tổ chức các phương pháp đào tạo phức tạp và tốn kém hơn như đào tạo ngoài hành lang (vestribule training), trong đó nhân viên được tập làm việc, thao tác trên những máy móc, thiết bị như trong phòng làm việc thật sự, nhưng ở trong phòng được dành riêng để đào tạo.

Ngày nay đã có sự thay đổi rất sâu, rộng về phương pháp được sử dụng để truyền đạt những kỹ năng và kiến thức tùy theo từng công việc khác nhau như thông qua các buổi thảo luận, các cuộc trao đổi kiến thức kinh nghiệm, phương pháp hội nghị, trò chơi kinh doanh, nghiên cứu tình huống v.v... .

3. Các phương pháp đào tạo và phát triển

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

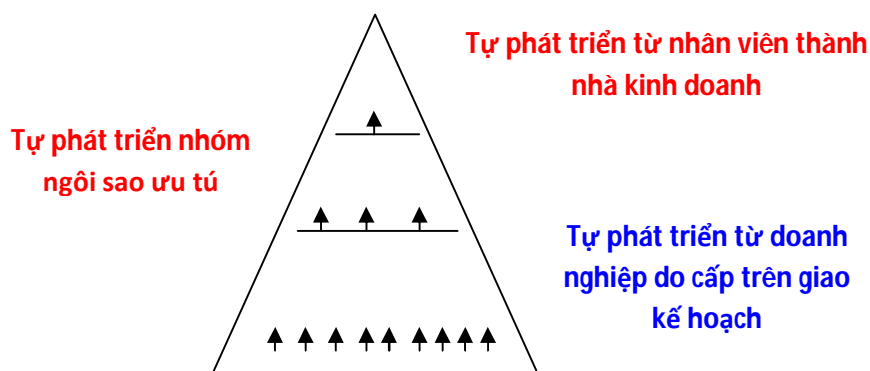
Có thể đào tạo tại công ty, chi nhánh trường đại học, khu vui chơi...

Phương pháp	Áp dụng cho			Thực hiện tại	
	Quản trị, chuyên viên	Công nhân	Cả hai	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
- : áp dụng cả hai x: áp dụng 0: không áp dụng					
1. dạy kèm	-	-	x	x	0
2. trò chơi kinh doanh	x	0	0	0	x
3. diễn quản trị	x	0	0	0	x
4. hội nghị/ hội thảo	x	0	0	0	x
5. Mô hình ứng xử	x	0	0	0	x
6. huấn luyện tại bàn giấy	x	0	0	0	x
7. thực tập sinh	x	0	0	x	0

8. Đóng kịch	x	0	0	0	x
9. luân phiên công việc	-	-	x	x	0
10. giảng dạy theo trình tự 1	-	-	x	0	x
11. giảng nhờ vì tính hỗ trợ	-	-	x	0	x
12. bài thuyết trình trong lớp	-	-	x	0	x
13. đào tạo tại chỗ	0	x	0	x	0
14. đào tạo học nghề	0	x	0	x	0
15. dụng cụ mô phỏng	0	x	0	0	x
16. đào tạo xa nơi làm việc	0	x	0	0	x

4. Phát triển nhân sự

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



Những người chịu trách nhiệm:

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

4.2 Đối tượng: Tất cả các nhân viên.

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

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

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

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

Suy thoái: Về hưu, giảm quyền lực trách nhiệm

4.3 Các biện pháp phát triển

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

Chương 7: Chính sách lương và phúc lợi

1. Khái niệm trả công lao động

Khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Ở Pháp, sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cố bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, các khoản phụ khác được trả trực tiếp hay gián tiếp, bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động

Đài Loan: Tiền lương chỉ mọi khoản thù lao mà người công nhân nhận được do làm việc; bất luận là dùng tiền lương, lương bổng, phụ cấp có tính chất lương, tiền thưởng hoặc dùng mọi danh nghĩa khác để trả cho họ theo giờ, ngày tháng, theo sản phẩm

Nhật Bản: Tiền lương, bất luận được gọi là tiền lương, lương bổng, tiền được chia lãi hoặc những tên gọi khác là chi thù lao cho lao động mà người sử dụng lao động chi trả cho công nhân

Tổ chức lao động quốc tế (ILO): *Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp qui quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm.*

Bản chất tiền lương cũng thay đổi tùy theo điều kiện phát triển kinh tế - xã hội và nhận thức của con người. Với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào trong doanh nghiệp, tiền lương không phải đơn thuần chỉ là giá cả sức lao động, quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động đã có những thay đổi căn bản, quan hệ này có thể chuyển từ hình thức bóc lột, mua bán hàng hóa sang hình thức quan hệ hợp tác song phương, đôi bên cùng có lợi hay không và bản chất tiền lương là gì, hiện vẫn còn là những vấn đề đòi hỏi phải được tiếp tục nghiên cứu, phát triển.

* *Theo quan điểm cải cách tiền lương*

Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh thị trường

Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.

Ngoài ra "các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong doanh nghiệp"

2. Cơ cấu lương bổng và đãi ngộ

Cơ cấu lương bổng và đãi ngộ theo R. Wayne Mondy và Robert M.Noel bao gồm có hai phần: phần thu nhập tài chính và phần thu nhập phi tài chính, được biểu hiện qua sơ đồ 4.6

2.1 Phần tài chính

Phần tài chính gồm hai mặt: Trực tiếp và gián tiếp. Tài chính trực tiếp bao gồm: lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng, tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm: chế độ bảo hiểm, các loại phúc lợi, tiền lương khi vắng mặt.

2.1.1 Tiền lương cơ bản: là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu về: sinh học, xã hội học, mức độ phức tạp, mức tiêu hao sức lao động trong điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

Khu vực hành chính sự nghiệp: được xác định qua hệ thống thang, bảng lương Nhà Nước, để xếp vào một bậc lương nhất định: đòi hỏi cần phải có:

- Trình độ lành nghề
- Kiến thức
- Kinh nghiệm làm việc nhất định

Trong thực tế, người lao động trong khu vực nhà nước thường coi lương cơ bản là thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp.

2.1.2 Phụ cấp lương: là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bổ sung và bù đắp thêm khi người lao động làm việc trong điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ngoài ra, trong thực tế có một loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương người lao động như: phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường, v.v... Phần lớn các khoản tiền phụ cấp đều được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc.. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

2.1.3 Tiền thưởng: là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, các doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng: thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, thưởng tăng năng suất, thưởng sáng kiến, thưởng hoàn thành vượt kế hoạch, thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới; thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng, thông thường các loại tiền thưởng năng suất; thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến, thưởng cho nhân viên tìm được các khách hàng mới được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên đem lại cho doanh nghiệp.

2.1.4 Các loại phúc lợi: các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế và khả năng tài chính, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có: bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ, ăn trưa, trợ cấp cho các nhân viên khi gặp khó khăn, tặng quà cho nhân viên nhân ngày sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ nhân viên...

Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động được nâng cao, người lao động mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong

nghề nghiệp, được thực hiện những công việc có tính thách thức, thú vị... . Để khuyến khích tạo động cơ làm việc cho nhân viên, nhà quản trị cần chú ý các yếu tố phi tài chính trong cơ cấu thu nhập của người lao động, xây dựng bầu không khí làm việc thích hợp.

2.2 Thù lao phi vật chất: được xem xét dựa trên các yếu tố:

2.2.1 Bản thân công việc

- Nhiệm vụ hứng thú
- Trách nhiệm
- Công việc đòi hỏi mức phần đầu
- Có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích
- Cảm giác hoàn thành công việc
- Có cơ hội được thăng tiến

2.2.2 Khung cảnh công việc

- Chính sách hợp lý
- Đồng nghiệp hợp tính
- Biểu tượng địa vị phù hợp
- Điều kiện làm việc thoải mái
- Giờ làm việc uyển chuyển: chọn giờ phù hợp với hoàn cảnh
- Tuân lễ làm việc đồn lại
- Chia sẻ công việc: hai nhân viên có thể chia sẻ công việc bán thời gian
- Làm việc ở nhà truyền qua computer

3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

Hệ thống tiền lương được xây dựng trong doanh nghiệp phải nhằm đạt được bốn mục tiêu cơ bản:

- Thu hút nhân viên
- Duy trì những nhân viên giỏi
- Kích thích, động viên nhân viên
- Đáp ứng các yêu cầu của pháp luật

3.1 Thu hút nhân viên:

Ứng viên đi tìm việc thường không biết mức lương chính xác cho những công việc tương tự, họ thường khó so sánh về mức phúc lợi, khen thưởng, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, hay tính thách thức, thú vị của công việc. Với mức lương đề nghị khi tuyển dụng đó là yếu tố cơ bản để ứng viên quyết định có làm ở doanh nghiệp hay không, lương càng cao càng có khả năng thu hút nhân viên giỏi.

3.2 Duy trì những nhân viên giỏi

Để duy trì nhân viên giỏi ngoài mức lương cao còn phải thực hiện công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi không công bằng, nhân viên sẽ cảm thấy : khó chịu, bị ức chế, chán nản và dễ rời bỏ doanh nghiệp.

Tính công bằng thể hiện:

- Phân công công việc, đánh giá mức độ thực hiện công việc
- Không phân biệt giới tính, dân tộc
- Màu da, nguồn gốc gia đình

4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả tiền lương rất đa dạng, phong phú, và có thể phân thành các nhóm và được biểu hiện qua sơ đồ 5.7:

	Lương bổng và đãi ngộ			
	Tài chính		Phi tài chính	
	Trực tiếp	Gián tiếp	Bản thân công việc	Môi trường làm việc
	Môi trường bên ngoài & bên trong <ul style="list-style-type: none"> * Lương công nhật * Lương tháng * Hoa hồng * Tiền thưởng 	<ul style="list-style-type: none"> * Bảo hiểm * Trôi cấp XH * Phúc lợi về hưu, an sinh, niên vụ trôi cấp, giáo dục, dịch vụ * Vàng mặt * Nỗ lực trả lương nghề nghiệp 	<ul style="list-style-type: none"> * Nhiệm vụ thích thú * Phân nầu * Trách nhiệm * Cơ hội nâng cấp trên nhân biệt * Cảm giác hoàn thành công tác * Cơ hội thăng tiến 	<ul style="list-style-type: none"> * Chính sách hợp lý * Kiểm tra khoẻ leib * Nông nghiệp hợp tình * Biểu tượng nhà và phu hợp * Nhiều kiến làm việc thoải mái * Giỏuycen chuyên * Tuần lễ làm việc đơn lại * Chia sẻ công việc * Lựa chọn loại phúc lợi * Làm việc ôi nhạ truyền qua computer

4.1 Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp

Công việc là yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến lương bổng. Hầu hết các doanh nghiệp chú trọng đến giá trị thực sự của từng công việc cụ thể. Có rất nhiều phương pháp đánh giá công việc:

4.1.1 Phân tích công việc và mô tả công việc

Để đánh giá được công việc một cách khách quan, cần phải dựa trên các phương pháp phân tích khoa học, từ những dữ kiện này sẽ phác họa lên bản mô tả chi tiết công việc quy định các kỹ năng, quy định các hoạt động hàng ngày, trách nhiệm, cố gắng, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn khác.

4.1.2 Đánh giá công việc

Để đánh giá được công việc, cần phải lựa chọn những yếu tố căn bản để có thể đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc. Việc đánh giá công việc dựa vào những mục tiêu sau:

- Xác định cấu trúc công việc trong tổ chức.
- Mang đến sự bình đẳng trong công việc.
- Triển khai những thứ bậc công việc làm căn cứ trả lương.
- Đạt được sự nhất trí giữa cấp quản trị và nhân viên

+ Các yếu tố thuộc về bản thân công việc cần đánh giá:

* Kỹ năng

- Yêu cầu lao động trí óc.
- Mức độ phức tạp của công việc.
- Các phẩm chất cá nhân cần thiết.
- Khả năng ra quyết định, đánh giá.
- Kỹ năng quản trị.
- Các kiến thức về giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc.
- Các kỹ năng xã hội.
- Khả năng hòa đồng với người khác.
- Khả năng thực hiện những công việc chi tiết.
- Khả năng thực hiện.
- Sự khéo léo tay chân
- Khả năng bẩm sinh.
- Tính linh hoạt, tháo vát, kinh nghiệm .

* Trách nhiệm:

- Tiền bạc, khen thưởng tài chính, sự cam kết trung thành.
- Ra quyết định.
- Kiểm soát, lãnh đạo người khác.
- Kết quả tài chính.
- Quan hệ với cộng đồng, khách hàng.
- Tính chất phụ thuộc, chu đáo - chất lượng công việc.
- Vật liệu, dụng cụ, tài sản.
- Chính sách của doanh nghiệp.
- Đầy đủ thông tin.

* Cố gắng:

- Yêu cầu thể lực; Yêu cầu về trí óc.
- Quan tâm đến những điều chi tiết.
- Áp lực của công việc.
- Những yêu cầu cần quan tâm khác

* Điều kiện làm việc: Điều kiện công việc, các rủi ro khó tránh

Bảng 7.1: Mức độ phức tạp của các yếu tố công việc

Công việc	Yếu tố				
	Trí óc	Kỹ năng	Thể lực	Trách nhiệm	Điều kiện làm việc
Chuyên viên phân tích hệ thống	4	4	2	1	3
Thư ký nhập liệu	1	1	1	4	1
Chuyên viên lập chương trình	2	3	3	2	4
Điều hành viên	3	2	4	3	2

Bảng trên, trình bày cụ thể việc xếp hạng này đối với các công việc của những người sử dụng máy computer, trước hết nhà quản trị cần phân tích và đánh giá về các yêu cầu trí óc. Đối với việc sử dụng trí óc thì chuyên viên phân tích hệ thống sử dụng nhiều nhất, kế đến là nhân viên thảo chương trình, sau đó đến điều hành viên và cuối cùng là nhân viên nhập dữ liệu.

4.2 Căn cứ vào bản thân nhân viên

- Thực hiện công việc, năng suất.
- Kinh nghiệm
- Thâm niên.
- Khả năng thăng tiến.
- Sự ưa thích cá nhân.
- Thích thú vị trí xã hội, điều kiện yêu cầu.
- Mức độ an toàn trong trả lương.
- Thời gian làm việc.
- Mức độ làm việc (đều đều, đơn điệu).
- Các yếu tố khác, nhiều doanh nghiệp còn xét cả về mặt ảnh hưởng của chính trị, v.v...

4.3 Môi trường công ty

Chính sách và bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến chế độ lương bổng.

- Một số doanh nghiệp muốn thu hút nhân tài thường trả lương cao hơn các công ty khác. Trả lương cao cũng thúc đẩy nhân viên làm việc có hiệu quả.
- Một số doanh nghiệp khác lại áp dụng mức lương hiện hành nghĩa là mức lương mà đại đa số công ty đang áp dụng.
- Có doanh nghiệp lại áp dụng trả lương thấp hơn mức lương hiện hành. Đó là vì tại công ty này đang lâm vào tình trạng tài chính khó khăn, công việc đơn giản không đòi hỏi nhiều về kỹ năng .v.v...

Cơ cấu tổ chức của công ty cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tiền lương. Trong một cơ cấu mà nhiều tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức quản trị thì thường chi phí quản lý rất lớn do đó cơ cấu tiền lương sẽ bị giảm đối với những nhân viên thừa hành.

4.4 Thị trường lao động

Với tư cách là một đơn vị hạch toán kinh tế độc lập thì mọi doanh nghiệp đều phải quan tâm đến lợi nhuận. Nhưng với tư cách là một tế bào kinh tế của xã hội, mọi doanh nghiệp đều phải quan tâm đến những vấn đề của xã hội đang xảy ra bên ngoài doanh nghiệp. Do đó, khi nghiên cứu về định mức tiền lương, doanh nghiệp còn phải quan tâm đến các vấn đề lương bổng trên thị trường, chi phí sinh hoạt, các tổ chức công đoàn, xã hội, nền kinh tế và cả đến hệ thống pháp luật v.v... Chỉ riêng về yếu tố luật pháp, chính sách lương bổng cũng phải tuân theo luật lệ của nhà nước.

5. Các hình thức tiền lương

5.1 Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương

Dưới chế độ XHCN dù thực hiện bất kỳ hình thức tiền lương nào, muốn phát huy đầy đủ tác dụng đòn bẩy kinh tế của nó đối với sản xuất và đời sống phải thực hiện đầy đủ những nguyên tắc sau:

- Trả lương bằng nhau cho lao động như nhau

Nguyên tắc này bắt nguồn từ nguyên tắc phân phối theo lao động. Trả lương bằng nhau cho lao động như nhau có nghĩa là khi quy định tiền lương, tiền thưởng cho công nhân viên chức nhất thiết không được phân biệt giới tính tuổi tác, dân tộc mà phải trả cho mọi người đồng đều số lượng, chất lượng mà họ công hiến cho xã hội.

- Bảo đảm tốc độ tăng năng suất lao động bình quân phải nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương trung bình trong toàn doanh nghiệp và trong kỳ kế hoạch. Tiền lương bình quân tăng chủ yếu phụ thuộc vào các yếu tố cơ bản do nâng cao năng suất lao động như nâng cao trình độ lành nghề, giảm bớt thời gian tổn thất cho lao động. Còn năng suất lao động tăng không phải chỉ do những nhân tố trên mà còn trực tiếp phụ thuộc vào các nhân tố khách quan như: áp dụng kỹ thuật mới, sử dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên, tổ chức tốt lao động và các quá trình sản xuất. Như vậy tốc độ tăng năng suất lao động rõ ràng có điều kiện khách quan để lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân. Đây là nguyên tắc quan trọng khi tổ chức tiền lương. Có như vậy mới tạo cơ sở giảm giá thành, hạ giá cả, tăng tích lũy để tái sản xuất mở rộng.

- Bảo đảm thu nhập tiền lương hợp lý giữa các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế.

Khi trả lương cho công nhân cần chú ý đến các vấn đề sau:

+ Mỗi ngành nghề trong nền kinh tế quốc dân có tính chất phức tạp về kỹ thuật khác nhau. Do đó đòi hỏi với những người lao động lành nghề làm việc trong các ngành có yêu cầu kỹ thuật phức tạp phải trả lương cao hơn những người lao động làm việc trong những ngành không có yêu cầu kỹ thuật cao.

+ Tiền lương bình quân giữa các ngành có điều kiện lao động khác nhau cần có sự chênh lệch khác nhau. Công nhân làm việc trong điều kiện nặng nhọc có hại đến sự khỏe phải được trả lương cao hơn những người làm việc trong điều kiện bình thường.

Đối với những cơ sở sản xuất ở những vùng xa xôi hẻo lánh, điều kiện khí hậu, giá cả sinh hoạt đắt đỏ, đời sống khó khăn nhân lực thiếu... cần phải được đãi ngộ tiền lương cao hơn hoặc thêm những khoản phụ cấp thì mới thu hút được công nhân đến làm việc.

+ Khuyến khích bằng lợi ích vật chất kết hợp giáo dục chính trị tư tưởng cho người lao động

5.2 Trả lương theo sản phẩm

Hiện nay phần lớn các nhà máy, xí nghiệp ở nước ta đều áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm là hình thức tiền lương căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm để trả lương cho cán bộ công nhân viên chức.

Sở dĩ như vậy là vì chế độ lương cấp bậc, các khoản phụ cấp chưa kiểm tra giám sát được chặt chẽ về sức lao động của mỗi người để đãi ngộ về tiền lương một cách đúng đắn. Hình thức tiền lương trả theo sản phẩm là hình thức căn bản để thực hiện quy luật phân phối theo lao động. Để quán triệt đầy đủ hơn nữa nguyên tắc phân phối theo số lượng và chất lượng lao động nghĩa là căn cứ trực tiếp vào kết quả lao động của mỗi người sản xuất: ai làm nhiều, chất lượng sản phẩm tốt, được hưởng nhiều lương; ai làm ít, chất lượng sản phẩm xấu thì hưởng ít lương. Những người làm việc như nhau thì phải được hưởng lương bằng nhau. Mặt khác chế độ trả lương theo sản phẩm còn phải căn cứ vào số lượng lao động, chất lượng lao động kết tinh trong từng sản phẩm của mỗi công nhân làm ra để trả lương cho họ, làm cho quan hệ giữa tiền lương và năng suất lao động, giữa lao động và hưởng thụ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

5.3 Hình thức trả lương theo thời gian

Tiền lương theo thời gian là tiền lương thanh toán cho người công nhân căn cứ vào trình độ kỹ thuật và thời gian công tác của họ.

Nhược điểm chính của hình thức tiền lương này là không gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động mà người công nhân đã tiêu hao trong quá trình sản xuất sản phẩm. Nói cách khác, phần tiền lương mà người lao động được hưởng không gắn liền với kết quả lao động mà họ tạo ra. Chính vì lẽ đó, nên hình thức tiền lương theo thời gian đã không mang lại cho người công nhân sự quan tâm đầy đủ đối với thành quả lao động của mình, không tạo điều kiện thuận lợi để uốn nắn kịp thời những thái độ sai lệch và không khuyến khích họ nghiêm chỉnh thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian trong quá trình công tác.

Thông thường ở doanh nghiệp, người ta sử dụng hình thức tiền lương theo thời gian cho những bộ phận mà quá trình sản xuất đã được tự động hóa, những công việc chưa xây dựng được định mức lao động, những công việc mà khối lượng hoàn thành không xác định được hoặc những loại công việc cần thiết phải trả lương thời gian nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm như công việc kiểm tra chất lượng sản phẩm, công việc sửa chữa thiết bị máy móc.

Hình thức trả lương theo thời gian gồm có hai loại: tiền lương thời gian giản đơn và tiền lương thời gian có thưởng.

5.4 Trả lương khoán theo nhóm

Trả lương khoán theo nhóm thường được áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia thành các chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi cho việc bảo đảm chất lượng thực hiện. Toàn bộ khối lượng công việc sẽ được giao khoán cho nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Tiền lương sẽ được trả cho cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm, đội. Hình thức này kích thích tất cả các nhân viên quan tâm đến kết quả sản phẩm cuối cùng của cả nhóm. Trong thực tế, hình thức trả lương này thường được áp dụng trong các dây chuyền lắp ráp, trong ngành xây dựng, sửa chữa cơ khí, trong nông nghiệp, v.v...

5.5 Hình thức kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng với tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này được áp dụng do những người sử dụng lao động muốn nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa phần thù lao cho các cá nhân, cho nhóm của họ với kết quả sản xuất cuối cùng của doanh nghiệp. Hệ thống kích thích theo doanh nghiệp gồm hai loại: thưởng theo năng suất, hiệu quả nhằm gắn chặt tiền công cho nhân viên với các yếu tố năng suất, hiệu quả cụ thể như: tiết kiệm thời gian, vật liệu, giảm chi phí, v.v... và chia lãi (nhằm gắn chặt phần trả công cho nhân viên với lợi nhuận của doanh nghiệp).

Quy trình tính và trả lương

BƯỚC CÔNG VIỆC	CÔNG VIỆC	NGƯỜI PHỤ TRÁCH	GHI CHÚ
1	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Chấm công hàng ngày ở tất cả các bộ phận ✚ Chấm công tăng ca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nhân viên ▪ HC-NS 	
2	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Tổng kết Bảng chấm công tháng ✚ Tổng kết số ngày công – Giờ công 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nhân viên ▪ HC-NS 	Ngày 25 hàng tháng
3	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Lập bảng lương tháng từ danh sách thực tế của Bảng chấm công tháng ✚ Lập bảng quyết toán công từ danh sách thực tế của Bảng chấm công tháng 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thư ký nhân sự ▪ Nhân viên ▪ HC-NS 	Thực hiện trong hai ngày 23-24 hàng tháng
4	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Lập bảng quyết toán sản phẩm 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ QĐ phân xưởng 	Hoàn tất vào ngày 27 hàng tháng
5	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Bình bầu hệ số công theo bảng quyết toán công 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ QĐ phân xưởng ▪ TP HC-NS 	Hoàn tất vào ngày 27 hàng tháng
6	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Hoàn tất bảng lương tháng 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thư ký nhân sự ▪ Nhân viên ▪ HC-NS 	Hoàn tất vào ngày 28 hàng tháng
7	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Kiểm tra kết quả ✚ Chuyển phòng tổ chức kế toán 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TP HC-NS 	Trình GD HC-NS Lưu vào cơ sở dữ liệu
8	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Nhận tiền từ thủ quỹ ✚ Bàn giao lương cho các bộ phận ✚ Kết thúc 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TP HC-NS ▪ Thư ký nhân sự 	Hoàn tất sau khi nhận tiền từ phòng tài chính kế toán một ngày

Chương tám: Quan hệ nhân sự

1. Quan hệ nhân sự:

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

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

Tiến trình thi hành kỷ luật:

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

1.1.1 Phương pháp tiến hành

Răn đe: Thi hành ngay nếu không người đó cho mình là không có lỗi.

Cảnh cáo: cảnh cáo trước nếu họ vi phạm thì sẽ áp dụng.

Thi hành kỷ luật theo trình tự:

Hành vi không đúng
Có bị thi hành không
Đáng bị nặng hơn cảnh cáo miệng không
Có đáng nặng hơn cảnh cáo văn bản không
Có nặng hơn đình chỉ công tác không
Có cho thôi việc không

1.1.2 Thi hành kỷ luật mà không phạt:

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

1.2 Cho nghỉ việc:

1.2.1 Cho nhân viên nghỉ việc

Lý do kinh tế: do tình hình kinh doanh - Sắp xếp lại tổ chức: thừa phải loại bỏ
Bất đồng về quan điểm - Năng suất giảm sút

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

1.2.3 Xin thôi việc: công nhân viên xin thôi việc

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

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

1.3 Giáng chức:

1.4 Thăng chức: Kỹ lưỡng, người khác thất vọng

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

1.6 Về hưu: dựa vào tuổi và khả năng làm việc

2. Thương nghị tập thể:

Nền tảng của mối tương quan quản trị và công nhân

2.1 Tiến trình

Môi trường bên ngoài & bên trong	Chuẩn bị thương nghị
	Thương nghị các vấn đề
	Thương lượng
	Bế tắc không
	Đạt được thoả ước
	Phê chuẩn thoả ước
	Quản trị thoả ước

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

3. Giải quyết tranh chấp lao động: Luật

4. Giao tế nhân sự thực hành:

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

4.1 Hành vi ứng xử

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

4.2 Động lực kích thích

ƯU ĐIỂM	NHUỢC ĐIỂM
<ul style="list-style-type: none"> • Tính cần cù, giỏi chịu đựng gian khổ, vất vả • Tính đấn đo, cân nhắc trong suy xét sự việc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tư tưởng, cầu an, tự ti, tư hữu, tính ích kỷ, đố kỵ. • Tính bảo thủ • Tư tưởng bình quân chủ nghĩa.
<ul style="list-style-type: none"> • Tính linh hoạt, dễ thích ứng, dân chủ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tính cả nể, tác phong tùy tiện, lề mề trong công việc. • Kỷ luật không nghiêm.
<ul style="list-style-type: none"> • Chú trọng các mối quan hệ giao tiếp, ưa sự tế nhị, ý tứ, hiếu khách. • Trọng tình, thích hòa thuận. 	<ul style="list-style-type: none"> • Thiếu tinh thần hợp tác, bè phái, cục bộ, tính dựa dẫm, y vào tập thể. • Tính soi mói vào công việc của người khác.
<ul style="list-style-type: none"> • Tính trọng đức, trọng văn, hiếu học. • Trọng danh dự, thích thiếng tằm trong sinh hoạt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tính ưa sĩ diện, thiếu thực tế, chuộng hình thức. • Kém hoạch định, tính toán.
<ul style="list-style-type: none"> • Tính tôn trọng người lớn tuổi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tính gia trưởng, ít trọng người trẻ tuổi.

NHỮNG NGƯỜI CHÍNH TRONG TÍNH CÁCH NƯỚC NỘI CỦA NGƯỜI VIỆT NAM

A. NHỮNG QUAN ĐIỂM KHÁC NHAU VỀ BẢN CHẤT CỦA CON NGƯỜI

1. Quan niệm về con người của Edgar H. Schein :

Ông Schein đã đưa ra 4 mô hình quan niệm về con người.

* **Đầu tiên** ông đưa ra mô hình về lợi ích kinh tế và cho rằng con người trước hết bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế. Vì những động cơ này bị chỉ đạo, giám sát bởi Xí nghiệp nên con người thực chất là thụ động, bị sử dụng, bị thúc đẩy theo hướng Xí nghiệp mong muốn.

* **Mô hình thứ hai** gắn liền với những giả thiết về mặt xã hội, nó dựa trên quan điểm cho rằng về cơ bản con người bị thúc đẩy bởi những nhu cầu xã hội.

* **Mô hình thứ ba** gắn liền với các giả thiết về tự thân vận động. Ở đây, các động cơ được chia thành 5 nhóm trong một hệ thống cấp bậc từ những nhu cầu đơn giản để tồn tại cho tới những nhu cầu cao nhất về tự thân vận động với sự tận dụng tối đa tiềm năng của con người. Theo quan điểm này thì con người tự thúc đẩy mình. Họ muốn được và có thể được hoàn thiện.

* **Mô hình thứ tư** dựa trên những giả thiết phức hợp, thể hiện quan điểm riêng của Schein về con người. Những giả thiết cơ bản của ông là, con người là một thực thể phức hợp và có khả năng thay đổi, có nhiều động cơ khác nhau kết hợp thành một mẫu vận động phức hợp. con người còn có khả năng học hỏi những cách vận động mới và có khả năng đáp ứng lại các chiến lược quản trị khác nhau.

2. Lý thuyết X và Y về bản chất con người của Mc. Gregor 1960:

Trong khi sử dụng những yếu tố sản xuất có tính cách khách quan và vô tri như đất đai, tư bản, nhiều nhân vật quản trị đã phát huy được khả năng có thể ước lượng chính xác mối tương quan giữa phí tổn và sản xuất. Nhưng yếu tố con người vẫn là một ẩn số trong sản xuất. Do vậy, các nhân vật quản trị sử dụng các yếu tố nhân sự, chắc chắn là họ mặc nhiên chấp nhận một giả định về bản chất con người

B. CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG VIÊN TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

1. Lý thuyết cổ điển :

Về sự động viên được Taylor và các tác giả trong trường phái lý thuyết quản trị một cách khoa học nêu lên vào đầu thế kỷ này. Taylor cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị phải làm là phải bảo đảm công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lập đi lập lại một cách nhàm chán nhưng với hiệu quả cao nhất. Để bảo đảm điều đó, nhà quản trị phải tìm ra cách làm tốt nhất để dạy cho công nhân, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc.

2. Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người :

Lý thuyết này cũng cho thấy rằng con người cũng kém sự hăng hái khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng các nhà quản trị có thể động viên con người bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ, và điều kiện cho người lao động cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung. những biện pháp mà nhà quản trị có thể làm để động viên người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là cho người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là cho người lao động nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong Xí nghiệp, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của Xí nghiệp.

3. Thuyết của David Mc. Clelland :

David Mc. Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản : nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, và nhu cầu quyền lực.

Nhu cầu thành tựu : Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi việc giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại. Họ muốn cảm thấy rằng thành công hay thất bại của họ là do kết quả của những hành động của họ. Điều này có nghĩa là họ thích các công việc mang tính thách thức v.v...

4. Thuyết E.R.G :

Clayton Alderfer giáo sư đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng : hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu khác – song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản : **Nhu cầu tồn tại (1), nhu cầu quan hệ (2), và nhu cầu phát triển (3).**

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

Loại nhu cầu	Khu vực ảnh hưởng của quản trị
Tự thể hiện mình	Những thách thức trong công việc Cơ hội tiến bộ Các cơ hội để sáng tạo Động cơ đạt thành tích cao hơn Sự thừa nhận công khai thành tích tốt
Sự tôn trọng	Những hoạt động quan trọng của công việc Tên công việc được kính nể Trách nhiệm Các cơ hội giao tiếp xã hội
Xã hội	Sự ổn định của nhóm Việc khuyến khích hợp tác Các điều kiện làm việc an toàn
An toàn	Sự đảm bảo có việc làm Các loại tiền phụ cấp <u>Tiền lương xứng đáng</u>
Vật chất	Các điều kiện làm việc thuận tiện Nhiệt độ, ánh sáng, không gian, điều hòa

5. Thuyết hai nhân tố của Herzberg :

Herzberg đã phát triển thuyết động viên của ông ta bằng cách đề nghị các chuyên gia làm việc trong các Xí nghiệp công nghiệp liệt kê các nhân tố làm họ thỏa mãn và các nhân tố làm cho họ được động viên cao độ. Đồng thời yêu cầu họ liệt kê các trường hợp (nhân tố) mà họ không được động viên và bất mãn.

Lành mạnh: chính sách và quản trị – Lương bổng và phúc lợi – Chất lượng của việc kiểm tra – Mối qua hệ đồng nghiệp – An toàn yean thân trong công việc – Địa vị – Cuộc sống cá nhân – Điều kiện làm việc.

Động viên: Cảm giác hoàn thành công việc – Công việc đòi hỏi phấn đấu – Bản thân công việc – Viễn cảnh nghề nghiệp – Trách nhiệm – Cơ hội được cấp trên nhận biết.

6. Thuyết mong đợi :

Thuyết mong đợi cho rằng động viên là kết quả của những mong đợi của một cá nhân. Sự động viên của con người phụ thuộc vào hai nhân tố:

- Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc.
- Cá nhân đó nghĩ về công việc thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào. Vì thế, để động viên nhân viên chúng ta cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của cá nhân về các mặt :
 - Tình thế.
 - Các phần thưởng.

- Sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng.
- Sự bảo đảm là phần thưởng được trả.

7. Thuyết về sự công bằng :

Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

- Nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng của họ và thậm chí họ sẽ ngừng việc.
- Nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.
- Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng. Một điều khó khăn là người lao động thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được.

C. ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

1. Động cơ là gì ?

Động cơ là tất cả những điều kiện phân đấu nội tâm được mô tả như những ước muốn, những mong muốn, những ham muốn,Đó chính là trạng thái nội tâm kích thích hay thúc đẩy hoạt động.

2. Quá trình động cơ

Động cơ được bắt đầu bằng một nhu cầu không được thỏa mãn và thúc đẩy hành vi nhằm thỏa mãn nhu cầu đó.

2.1 Nghiên cứu hành vi ở nơi làm việc

Việc nghiên cứu tính chất này đã thu được một loạt các nguyên tắc về hành vi công nghiệp có ảnh hưởng to lớn đến thực tiễn lãnh đạo hiện nay.

2.2 Các chiến lược quản trị nhằm tăng cường động cơ làm việc

Trong một doanh nghiệp, nhiệm vụ của một quản trị viên không những theo dõi công việc được giao phó, đạt được sự thịnh vượng và phát triển của công ty mà còn phải tìm hiểu ước vọng của công nhân nữa.

Những nguyện vọng vừa nêu trên gồm có những điểm nào?

Ước vọng có đời sống vật chất dễ chịu hơn. Những công nhân làm việc tại xí nghiệp đều cố gắng làm sao tạo cho mình một cuộc sống dễ chịu. Họ cần cù làm việc để củng cố địa vị, cố gắng cải tiến thành tích để thăng tiến.

*** Động viên khuyến khích thông qua thưởng**

- Thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân
- Nhân viên phải tin rằng cố gắng của họ sẽ được thưởng
- Sử dụng hợp lý việc thưởng phạt

- Thường phải dựa trên kết quả công việc (cá nhân, nhóm và tổ chức)
- Trao phần thưởng công bằng
- Cung cấp loại phần thưởng hợp lý
- Mức thưởng xứng đáng
- Thưởng đúng thời điểm

*** *Thưởng cho sự hợp tác***

- Nhu cầu xã hội (thuộc một nhóm nào đó)
- Kiểm soát chất lượng
- Lòng trung thành
- Vui vẻ, thoải mái
- Ứng phó với sự chống đối
- Giải quyết xung đột giữa các thành viên
- Giải quyết vấn đề “người gây rắc rối”

*** *Động viên khuyến khích thông qua sự tham gia của nhân viên***

Khi tham gia, nhân viên sẽ cảm nhận vai trò quan trọng của mình và trách nhiệm của chính họ, vì vậy họ sẽ cố gắng làm việc tốt hơn.

- Tham gia xác định mục tiêu
- Tham gia ra quyết định
- Tham gia giải quyết vấn đề
- Tham gia thiết kế đổi mới tổ chức

D. Kỹ năng quản trị

Đức tính nhà quản trị: Khiêm tốn, tự tin, ý chí nghị lực, quan tâm, cương quyết như uyển chuyển, có triết lý sống phù hợp

Đối nhân xử thế: Biết đề phòng tham vọng người khác, phải hiểu kẻ thù đáng sợ nhất là ai, phải biết kinh nhi viễn chi trong cư xử

Thái độ không mất lòng ai: Kỹ sở bất dục vật thi ư nhân: Không bắt bẻ người khác, không đùa làm hạ thấp người khác, không hạ thấp người khác, không ghen tức. **Tiên trách kỹ hậu trách nhân:** trách mình trước trách người sau. **Khôn cũng cheat, dại cũng chết, biết mới sống:** Uyển chuyển, kín đáo

Thái độ: Đắc nhân tâm: Khen, dẫn dụ, chú trọng người khác, giữ nụ cười, nhớ tên người, biết lắng nghe, nói về sở thích hoài bảo của người ta, làm kẻ đối thoại quan trọng, nói về thành công của họ.

Nghệ thuật khuyến khích: Để họ tin là họ hành động an toàn theo ý kiến của họ – Áp dụng bí quyết làm cho họ đồng ý ngay từ đầu – Đặt mình vào vị trí của họ – Gọi những tình cảm cao thượng nơi họ – Khen những tiến bộ sáng kiến nhỏ nhất – Tặng chức vụ tước hiệu – Biết từ chối tế nhị – Thách đố kích thích họ

Nghệ thuật sửa sai: Tiên trách kỹ hậu trách nhân, Giữ thể diện cho người sai lỗi, Gọi ý cho họ hiểu lỗi của họ, nói đến ưu điểm người đó trước khi phê bình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Thế nào là quản trị nhân sự ? Vì sao nói quản trị nhân sự vừa khó khăn vừa phức tạp?
- 2- Trình bày kinh nghiệm quản trị nhân sự của các nước – Những bài học kinh nghiệm?
- 3- Những nguyên tắc cơ bản và các chức năng cơ bản của quản trị nhân sự là gì ? Khả năng áp dụng cách tiếp cận quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp Việt Nam ?
- 4- Vai trò của phòng tổ chức / quản trị nhân sự trong doanh nghiệp thể hiện qua những chức năng nào ? Làm thế nào để sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí về quản trị nhân sự?
- 5- Thế nào là phân tích công việc ? Tại sao nói phân tích công việc là một công cụ cơ bản cho các nhà quản trị nhân sự?
- 6- Nội dung chủ yếu của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc là gì ?
- 7- Trình bày các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc ? Thực hiện 1 bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên ?
- 8- Trình bày kế hoạch hóa nhân sự ? Mối quan hệ giữa chiến lược nhân sự và chiến lược kinh doanh ?
- 9- Phân tích ưu nhược điểm của các nguồn ứng viên từ bên trong nội bộ và từ bên ngoài doanh nghiệp ?
- 10- Các hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp ? Khi quảng cáo tuyển nhân viên cho doanh nghiệp cần lưu ý vấn đề gì ? Những yếu tố cơ bản cần quan tâm khi đánh giá chất lượng của một bài quảng cáo tuyển nhân viên ?
- 11- Các biện pháp giải quyết tình huống thừa và thiếu nhân viên trong doanh nghiệp?
- 12- Những nội dung chính của quá trình tuyển dụng nhân viên ?
- 13- Đặc trưng của các mô hình thu hút, phân công bố trí nhân sự cho doanh nghiệp ?
- 14- Nội dung và các hình thức trắc nghiệm được sử dụng trong tuyển chọn nhân viên ?
- 15- Đánh giá gì về mức độ chính xác và độ tin cậy của các hình thức trắc nghiệm tuyển nhân viên ?
- 16- Nội dung và ưu nhược điểm của các hình thức phỏng vấn ?
- 17- Nội dung cơ bản của quá trình phỏng vấn ? Kỹ năng phỏng vấn ? Các dạng phỏng vấn được áp dụng trong quá trình phỏng vấn ? Lấy ví dụ về câu hỏi phỏng vấn tình huống.
- 18- Phân tích chi phí lợi ích của đào tạo như thế nào ? Quy trình đào tạo theo tiêu chuẩn chất lượng ?
- 19- Đặc điểm tâm lý của các nhân viên có có ảnh hưởng như thế nào khi bố trí các nhân viên này vào các bộ phận (phòng ban) trong doanh nghiệp để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng cá nhân ?
- 20- Quy trình và các phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.
- 21- Ý nghĩa và cách thức xác định hệ số bận việc ?
- 22- Ý nghĩa của lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, phụ cấp ?

- 23-Các hình thức tiền lương kích thích ở cấp độ cá nhân, nhóm và doanh nghiệp ?
- 24-Những yếu tố cơ bản cần xét đến khi phân bổ quỹ lương của doanh nghiệp?
- 25-Sự khác biệt về thị trường lao động của các công nhân, nhân viên hành chính văn phòng, các chuyên gia và các quản trị gia thể hiện trong các yếu tố nào ?
- 26-Những điểm quan trọng nhất trong chính sách tiền lương của doanh nghiệp là gì ?
- 27-Nội dung, trình tự xây dựng bảng lương doanh nghiệp ?
- 28-Đánh giá trình độ quản trị nhân sự trong doanh nghiệp ?
- 29-Khái niệm đào tạo và phát triển ? Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân sự – Ưu, khuyết điểm của nó?