

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

-----***-----

TÀI LIỆU HỌC TẬP **QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

ĐỐI TƯỢNG: SINH VIÊN ĐẠI HỌC – CAO ĐẲNG
NGÀNH HỌC: QUẢN TRỊ KINH DOANH

- Năm 2019 -

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC | 3 |
| 1.1. Thực chất của quản trị nhân lực | 3 |
| 1.1.1. Khái niệm, đối tượng, mục tiêu và ý nghĩa của quản trị nhân lực | 3 |
| 1.1.2. Nội dung của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp..... | 7 |
| 1.1.3. Triết lý Quản trị nhân lực..... | 8 |
| 1.1.4. Quản trị nhân lực: Một khoa học, một nghệ thuật và là một nghề..... | 17 |
| 1.2. Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức | 18 |
| 1.2.1. Vai trò, quyền hạn của bộ phận quản trị nhân lực | 18 |
| 1.2.2. Yêu cầu đối với quản trị viên nhân lực | 19 |
| 1.2.3. Phân chia trách nhiệm Quản trị nhân lực trong tổ chức..... | 20 |
| 1.3 Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đối với quản trị nhân lực | 22 |
| 1.3.1. Môi trường bên ngoài: | 22 |
| 1.3.2. Môi trường bên trong | 22 |
| 1.4 Quá trình hình thành và phát triển của Quản trị nhân lực..... | 23 |
| CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC | 27 |
| 2.1 Khái niệm, nội dung, ý nghĩa của phân tích công việc | 27 |
| 2.1.1. Khái niệm phân tích công việc và các khái niệm có liên quan | 27 |
| 2.1.2. Nội dung phân tích công việc..... | 28 |
| 2.1.3. Ý nghĩa của phân tích công việc | 32 |
| 2.2. Các phương pháp thu thập thông tin khi phân tích công việc | 33 |
| 2.2.1. Quan sát: | 33 |
| 2.2.2 Ghi chép các sự kiện quan trọng: | 33 |
| 2.2.3 Nhật ký làm việc:..... | 33 |
| 2.2.4 Phỏng vấn: | 34 |
| 2.2.5 Sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn (Phiếu điều tra)..... | 35 |
| 2.2.6. Hội thảo chuyên gia:..... | 35 |
| 2.3. Các bước thực hiện phân tích công việc | 36 |
| CHƯƠNG 3: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC..... | 40 |
| 3.1.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực..... | 42 |
| 3.1.3. Quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh..... | 42 |
| 3.2. Các giai đoạn cơ bản của quá trình hoạch định nguồn nhân lực | 43 |
| 3.2.1. Dự báo nhu cầu nhân lực | 44 |
| CHƯƠNG 4: TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC..... | 60 |
| 4.1. Khái quát về quá trình tuyển dụng nhân lực | 60 |
| 4.1.1 Khái niệm tuyển dụng nhân lực | 60 |
| 4.1.2. Mục đích, ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực | 60 |
| 4.2 Quá trình tuyển mộ..... | 60 |
| 4.2.1. Khái niệm | 60 |
| 4.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả của tuyển mộ..... | 61 |
| 4.2.3. Các nguồn tuyển mộ và tác dụng của nó | 62 |
| 4.2.4. Quá trình tuyển mộ nhân lực | 65 |
| 4.3. Quá trình tuyển chọn nhân lực | 69 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.1. Khái niệm của tuyển chọn nhân lực | 69 |
| 4.3.2. Các bước của quá trình tuyển chọn | 69 |
| CHƯƠNG 5: BỐ TRÍ NHÂN LỰC VÀ THỜI VIỆC..... | 85 |
| 5.1. Nội dung của các chương trình định hướng..... | 85 |
| 5.2. Thuyên chuyển người lao động..... | 86 |
| 5.2.1. Mục đích của thuyên chuyển..... | 86 |
| 5.2.2. Phân loại thuyên chuyển | 86 |
| 5.3. Đề bạt | 86 |
| 5.3.1. Khái niệm, mục đích của đề bạt..... | 86 |
| 5.3.2. Hình thức đề bạt..... | 87 |
| 5.3.3. Chính sách và thủ tục đề bạt..... | 87 |
| 5.4. Thôi việc..... | 88 |
| 5.4.1. Các loại thôi việc | 88 |
| 5.4.2. Các chế độ khi thôi việc: | 89 |
| CHƯƠNG 6: TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG..... | 94 |
| 6.1. Khái niệm động lực và các yếu tố tạo động lực trong lao động | 94 |
| 6.1.1. Khái niệm | 94 |
| 6.1.2. Các yếu tố tạo động lực | 94 |
| 6.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động | 95 |
| 6.2.1. Các học thuyết về nhu cầu | 95 |
| 6.2.2. Thuyết tăng cường tích cực của F.Skinner. | 97 |
| 6.2.3. Thuyết Kỳ vọng của V.H.VROOM | 97 |
| 6.2.4. Thuyết công bằng của J. S. Adams..... | 97 |
| 6.2.5. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG..... | 98 |
| 6.3. Các phương hướng tạo động lực trong lao động..... | 100 |
| 6.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc:..... | 100 |
| 6.3.2. Kích thích lao động bằng vật chất và tinh thần. | 100 |
| 6.3.3. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành công việc..... | 102 |
| CHƯƠNG 7 ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC | 105 |
| 7.1. Khái niệm, mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc | 105 |
| 7.1.1. Khái niệm | 105 |
| 7.1.2. Mục tiêu cơ bản của đánh giá thực hiện công việc | 105 |
| 7.2. Hệ thống đánh giá và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc..... | 106 |
| 7.2.1. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc: | 106 |
| 7.2.2. Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc | 107 |
| 7.2.3. Các lỗi cần tránh đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc..... | 107 |
| 7.3. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc | 108 |
| 7.3.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa (phương pháp cho điểm).... | 108 |
| 7.3.2. Phương pháp danh mục kiểm tra | 110 |
| 7.3.3. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng..... | 112 |
| 7.3.4. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi..... | 113 |
| 7.3.5. Các phương pháp so sánh..... | 113 |
| 7.3.6. Phương pháp bản tường thuật | 115 |
| 7.3.7. Phương pháp “Quản lý bằng mục tiêu” (MBO)..... | 117 |

| | |
|--|-----|
| 7.4. Tổ chức công tác đánh giá thực hiện công việc | 118 |
| 7.4.1. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá..... | 118 |
| 7.4.2. Lựa chọn người đánh giá. | 119 |
| 7.4.3. Lựa chọn chu kỳ đánh giá. | 119 |
| 7.4.4. Đào tạo người đánh giá. | 119 |
| 7.4.5. Phỏng vấn đánh giá. | 119 |
| CHƯƠNG 8: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC | 124 |
| 8.1. Khái niệm, mục tiêu, lý do của đào tạo và phát triển nhân lực..... | 124 |
| 8.1.1. Các khái niệm..... | 124 |
| 8.1.2. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. | 125 |
| 8.1.3. Lý do của đào tạo và phát triển nhân lực: | 125 |
| 8.2. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực..... | 126 |
| 8.2.1. Đào tạo trong công việc | 127 |
| 8.2.2. Đào tạo ngoài công việc | 129 |
| 8.3. Trình tự xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực: | 133 |
| 8.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển:..... | 133 |
| 8.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo..... | 135 |
| 8.3.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo..... | 135 |
| 8.3.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương thức đào tạo.... | 136 |
| 8.3.5. Dự tính kinh phí đào tạo | 136 |
| 8.3.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên..... | 136 |
| 8.3.7. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo. | 136 |
| CHƯƠNG 9: THÙ LAO LAO ĐỘNG | 142 |
| 9.1. Khái niệm và các mục tiêu của một hệ thống thù lao lao động | 142 |
| 9.1.1. Khái niệm hệ thống thù lao lao động..... | 142 |
| 9.1.2. Các mục tiêu của một hệ thống thù lao lao động | 144 |
| 9.1.3. Những yếu tố ảnh hưởng tới thù lao lao động | 145 |
| 9.2. Hệ thống trả công lao động | 148 |
| 9.2.1. Hệ thống tiền lương thống nhất của Nhà nước..... | 148 |
| 9.2.2. Trình tự xây dựng hệ thống trả công của doanh nghiệp..... | 149 |
| 9.3. Các hình thức trả lương..... | 151 |
| 9.3.1. Trả lương theo thời gian | 151 |
| 9.3.2. Trả lương theo sản phẩm | 151 |
| 9.4. Tiền thưởng | 160 |
| 9.4.1. Khái niệm, ý nghĩa | 160 |
| 9.4.2. Các hình thức tiền thưởng..... | 161 |
| 9.5. Phúc lợi của người lao động..... | 161 |
| 9.5.1. Khái niệm, ý nghĩa của phúc lợi | 161 |
| 9.5.2. Các loại phúc lợi | 162 |
| 9.5.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi và dịch vụ cho người lao động..... | 164 |
| CHƯƠNG 10: QUAN HỆ LAO ĐỘNG..... | 169 |
| 10.1. Chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động. | 169 |
| 10.1.1. Khái niệm về quan hệ lao động..... | 169 |
| 10.2. Hợp đồng lao động và Thỏa ước lao động tập thể..... | 172 |

| | |
|---|-----|
| 10.2.1. Khái niệm, phân loại và nội dung của hợp đồng lao động..... | 172 |
| 10.2.2. Khái niệm và nội dung của thoả ước lao động tập thể..... | 176 |
| 10.3. Tranh chấp lao động..... | 177 |
| 10.3.1. Khái niệm tranh chấp lao động..... | 177 |
| 10.3.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động..... | 177 |

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| | |
|----------|------------------------------------|
| QTNNL | Quản trị nguồn nhân lực |
| QTNL | Quản trị nhân lực |
| CHXHCNVN | Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam |
| TUŁĐTT | Thỏa ước lao động tập thể |
| BHXH | Bảo hiểm xã hội |
| BHYT | Bảo hiểm Y tế |

DANH MỤC BẢNG BIỂU HÌNH VẼ

Bảng biểu

Bảng 1.1. Phân định trách nhiệm của bộ phận nhân sự và cấp quản lý trực tiếp trong các chức năng hoạch định, tuyển dụng, đào tạo nhân lực

Bảng 2.1: Ví dụ về bản mô tả công việc

Bảng 2.2: Ví dụ về bản yêu cầu chuyên môn công việc

Bảng 2.3: Ví dụ về bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bảng 3.1. Kế hoạch sản xuất sản phẩm, lượng lao động hao phí cho một sản phẩm

Bảng 3.2. Bảng quy định tiêu chuẩn định biên

Bảng 3.3: Nhân lực Công ty kinh doanh Vận tải 2000-2010

Bảng 3.4: Phân tích Markov

Bảng 4.1. Bảng so sánh ưu, nhược điểm của các phương pháp phỏng vấn

Bảng 4.1. Bảng so sánh ưu, nhược điểm của các phương pháp phỏng vấn

Bảng 5.1. Quy trình và thủ tục đề bạt, thăng chức

Bảng 7.1: Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp cho điểm

Bảng 7.2. Ví dụ về mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp danh mục kiểm tra

Bảng 7.3. Ví dụ về mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng

Bảng 8.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hình vẽ

Hình 2.1: Tiến trình phân tích công việc

Hình 4.1. Sơ đồ mối quan hệ giữa công tác tuyển mộ và các chức năng quản trị nguồn nhân lực

Hình 4.2. Sơ đồ các quyết định tuyển chọn

Hình 7.1: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của ĐGTHCV

Hình 7.2. Sơ đồ quản lý theo mục tiêu MBO

Hình 8.2: Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo /phát triển

Bảng 8.2: Mô hình đánh giá kết quả đào tạo của Tiến sĩ Donald Kir Patrick

Hình 9.1. Sơ đồ cơ cấu lương bổng và đãi ngộ

LỜI GIỚI THIỆU

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật công nghệ với sự xuất hiện của máy móc thiết bị tiên tiến hiện đại và các phần mềm tiện ích đã trợ giúp rất nhiều cho mọi hoạt động của tổ chức, của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong mọi lĩnh vực, yếu tố con người vẫn luôn là yếu tố quan trọng nhất và không thể thay thế được. Trong mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp cũng như trong xã hội nói chung, yếu tố con người hay tập thể những người lao động – nguồn nhân lực từ cấp cao nhất cho đến cấp cơ sở vẫn là yếu tố quyết định sự thành công, thực hiện thắng lợi mục tiêu của tổ chức và của các doanh nghiệp cũng như mục tiêu xã hội. Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức là một vấn đề phức tạp, đó là sự kết hợp của khoa học và nghệ thuật.

Quản trị nhân lực, hay Quản trị nguồn nhân lực là một trong các môn học cơ bản về quản lý người lao động trong các tổ chức nói chung hay của các doanh nghiệp nói riêng. Nó cung cấp những lý luận cơ bản nhất nhằm giúp các nhà quản lý thực hiện tốt vai trò của mình, sử dụng hiệu quả sức lao động nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Để nghiên cứu học phần này có hiệu quả, người học cần được trang bị những kiến thức cơ bản về kinh tế kỹ thuật như: Kinh tế vi mô, Kinh tế vĩ mô, Kinh tế chính trị, Quản trị học... Học phần Quản trị nhân lực cung cấp những lý luận cơ bản nhất về công tác quản lý con người trong tổ chức, từ lúc hình thành nguồn nhân lực đến việc tổ chức sử dụng có hiệu quả và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Người học thấy được các thách thức đối với công tác quản lý nhân lực trong môi trường đầy biến động với các yếu tố khoa học, kỹ thuật, kinh tế xã hội ngày càng phát triển và phức tạp hơn.

Để đáp ứng với yêu cầu học tập của sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp tổ chức biên soạn Tài liệu học tập “Quản trị Nhân lực”. Đây là học phần chuyên môn của sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

Tài liệu học tập được biên soạn theo đúng chương trình đào tạo và các quy định về cách trình bày của Nhà trường. Nội dung của bài giảng bao gồm 10 chương, trong mỗi chương bao gồm các phần nội dung chủ yếu như sau:

- Mục đích của chương
- Nội dung của chương
- Câu hỏi hướng dẫn ôn tập, thảo luận chương
- Bài tập ứng dụng
- Hướng dẫn tự học ở nhà.

Do thời gian có hạn nên Tài liệu học tập khó có thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Chúng tôi luôn mong nhận được sự góp ý của bạn đọc để Tài liệu học tập này được tái bản hoàn thiện hơn trong những lần sau.

Xin trân trọng cảm ơn!

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Xác định khái niệm nhân lực, quản trị nhân lực
- Xác định rõ đối tượng, mục tiêu, vai trò, các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực
- Phân định trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức
- Xác định ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đối với quản trị nhân lực
- Xác định nội dung cơ bản của một số học thuyết quản trị nhân lực

NỘI DUNG

1.1. Thực chất của quản trị nhân lực

1.1.1. Khái niệm, đối tượng, mục tiêu và ý nghĩa của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là một trong các bộ phận chủ yếu của quản trị doanh nghiệp. Để tiến hành bất kỳ hoạt động kinh doanh nào đó các doanh nghiệp phải có các yếu tố cơ bản là vật lực, tài lực và nhân lực. Trong đó, con người là yếu tố duy nhất biết tác động vào các yếu tố khác để thúc đẩy các yếu tố khác khởi động, đồng thời gắn kết các yếu tố lại với nhau để tạo ra sức mạnh cạnh tranh. Nếu không có yếu tố con người thì các yếu tố khác không thể hiện được vai trò của nó. Trong khi các yếu tố khác nếu bị khai thác nhiều sẽ cạn kiệt, nhưng đối với yếu tố con người mà đặc biệt là trí tuệ con người càng khai thác càng sản sinh vì khả năng sáng tạo của con người là vô hạn. Nhưng để phát huy được vai trò của yếu tố con người như thế nào phụ thuộc rất nhiều vào tài năng của các nhà quản trị.

a) Khái niệm nhân lực và quản trị nhân lực

Xét trên phương diện cá nhân con người thì *nhân lực* được hiểu là nguồn lực nội tại trong mỗi con người mà họ có thể cống hiến cho tổ chức, bao gồm thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, biểu hiện bằng sức vóc, tình trạng sức khỏe. Thể lực của mỗi người là khác nhau, phụ thuộc vào tuổi tác, giới tính, thời gian công tác, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế...

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin nhân cách... của từng con người.

Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, thể lực của con người dường như luôn được khai thác triệt để, thậm chí đến mức cạn kiệt, nhưng sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Xét trên phương diện một tổ chức là nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Khi xem xét đến nhân lực của một tổ chức, ta có thể xem xét trên hai góc độ:

- Số lượng nhân lực: Số lượng nguồn nhân lực được hiểu thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực.

- Chất lượng nguồn nhân lực: Được biểu hiện ở thể lực và trí lực, tinh thần, thái độ, động cơ và ý thức lao động. Nói đến chất lượng lao động của nhân lực trong tổ chức là nói đến mặt trí tuệ trong đó (trình độ tay nghề, phẩm chất ...) là quan trọng nhất. Ba mặt: thể lực, trí lực, tinh thần có quan hệ chặt chẽ với nhau và thống nhất cấu thành chất lượng nhân lực, trong đó thể lực là nền tảng, cơ sở phát triển trí tuệ, là phương tiện để truyền tải trí thức, trí tuệ của con người vào hoạt động thực tiễn, ý thức, tinh thần, đạo đức, tác phong là yếu tố chi phối. Trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nhân lực của tổ chức.

Có thể nói rằng nhân lực của doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được cho việc thực hiện các mục tiêu đã định. Nó gần nghĩa với sức mạnh của lực lượng lao động trong doanh nghiệp.

Để có nhân lực đảm bảo số lượng, chất lượng sử dụng, không ngừng phát triển nhân lực các tổ chức cần phải quản trị mang tính chuyên nghiệp và khoa học, áp dụng nhiều các thành tựu khoa học.

* Quản trị nhân lực

Khái niệm quản trị nhân lực được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau:

Ở góc độ tổ chức quá trình lao động: “Quản lý nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thoả mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người”.

Với tư cách là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức.

Đi sâu vào chính nội dung hoạt động của quản trị nhân lực thì “Quản lý nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức”.

Tựu chung lại, quản trị nhân lực được quan niệm trên hai góc độ: nghĩa hẹp và nghĩa rộng.

Nghĩa hẹp của quản trị nguồn nhân lực là tập hợp những việc cụ thể như: tuyển người, bình xét, giao công việc, giải quyết tiền lương, bồi dưỡng, đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên nhằm chấp hành tốt mục tiêu, kế hoạch của tổ chức.

Nghĩa rộng, việc khai thác và quản lý nguồn nhân lực lấy giá trị con người làm trọng tâm, vận dụng hoạt động khai thác và quản lý nhằm giải quyết những tác động lẫn nhau giữa người với công việc, giữa người với người và giữa người với tổ chức.

Nhìn chung, quản trị nhân lực hiện đại được hiểu như sau: “*Quản trị nhân lực là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng*

có hiệu quả yếu tố con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân”.

Quan điểm trên dựa trên 4 tiếp cận hiện đại sau đây:

Tiếp cận về con người: Quản trị nhân lực là quản trị con người trong một tổ chức, do đó phải biết chú ý tới các lợi ích của bản thân con người trong quá trình họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Muốn quản trị nhân lực tốt các nhà quản trị phải rất hiểu biết về con người, phải biết tôn trọng họ cũng như biết động viên các khả năng tích cực, chủ động, sáng tạo... còn tiềm ẩn trong mỗi người lao động. Nhờ đó mà các xã hội và các doanh nghiệp mới có thể thành công và phát triển nhanh chóng được.

Tiếp cận về quản trị: Quản trị là tổng hợp các hoạt động có ý thức nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức thông qua các nỗ lực của cá nhân. Quản trị gồm các hoạt động: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Quản trị nhân lực là trách nhiệm của mọi người quản trị trong tổ chức. Bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực phải cố vấn, phục vụ cho mọi cán bộ quản trị trong đơn vị để họ có thể quản trị ngày càng tốt hơn những người lao động trong bộ phận của mình.

Tiếp cận về hệ thống: Doanh nghiệp là một hệ thống phức tạp và mở ra môi trường bên ngoài, mà trong đó mỗi bộ phận và cá nhân là các phân hệ và các phần tử có quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau để thực hiện những mục tiêu chung của nó. Chỉ một phần tử nào đó không bình thường thì cả doanh nghiệp đó sẽ bị ảnh hưởng. Do đó, ngoài việc biết phân công lao động một cách cân đối, hợp lý cho từng cá nhân và từng bộ phận, các nhà quản trị còn phải biết tổ chức và tạo lập điều kiện lao động tốt nhất cho họ tiến hành sản xuất kinh doanh, cũng như phải biết quan tâm một cách hợp lý và hài hoà nhất đến các lợi ích của họ trong quá trình tồn tại cũng như phát triển doanh nghiệp.

Tiếp cận về mặt chủ động tích cực: ngoài việc tạo lập và duy trì một cách tích cực các cố gắng của từng cá nhân và bộ phận trong một tổ chức, quản trị nhân lực còn phải biết nhìn nhấy trước được các thách thức cũng như các vấn đề có ảnh hưởng đến con người và kết quả lao động của họ, để từ đó có sự chuẩn bị trước, đề phòng trước nhằm làm tăng sự đóng góp một cách chủ động và tích cực hơn nữa của tất cả mọi người trước khi các thách thức đó xuất hiện.

b) Đối tượng, mục tiêu của quản trị nhân lực

* **Đối tượng của Quản trị nhân lực** là người lao động với tư cách là những cá nhân lao động trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức

Là một bộ phận của khoa học lao động, môn học quản trị nhân lực tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa những con người trong một tổ chức, tức là nghiên cứu những vấn đề về việc con người được đối xử như thế nào trong một đơn vị cụ thể. Nghiên cứu các hình thức và phương pháp đảm bảo sự tác động qua lại giữa những người làm việc trong một tổ chức, các đòn bẩy, các kích thích và các bảo đảm về mặt luật pháp cho con người trong lao động nhằm nâng cao tính tích cực phát triển các tiềm năng sáng tạo của họ, kết hợp những

cố gắng chung trong công việc nâng cao hiệu quả của sản xuất và chất lượng công tác.

Quản trị nhân lực nghiên cứu các vấn đề quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô với các mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng nhân lực của tổ chức một cách có hiệu quả nhằm tăng năng suất lao động và tính hiệu quả của tổ chức

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

c) Ý nghĩa của quản trị nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ các yếu tố, đó là nhân lực, tài lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Một là, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Hai là, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Ba là, nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Bốn là, nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

Tóm lại, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng

của nguồn nhân lực nên quản trị nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp. Quản lý các nguồn lực khác sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

1.1.2. Nội dung của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Quản trị nguồn nhân lực là một trong các nội dung quan trọng của quản trị doanh nghiệp. Quản trị nhân lực là một tác động liên tục, có tổ chức đối với nguồn nhân lực vì mục tiêu bảo tồn và phát triển doanh nghiệp bền vững, nhằm đạt tới các mục đích và mục tiêu chung đặt ra của doanh nghiệp.

Nội dung chủ yếu của việc quản trị nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, lựa chọn, sử dụng, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp thông qua tổ chức đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Các nội dung chủ yếu được nghiên cứu trong học phần quản trị nhân lực bao gồm:

- Phân tích công việc, chiêu mộ và tuyển chọn người phù hợp với yêu cầu của tính chất công việc
- Phân tích xác định nhu cầu và khả năng nhân lực của tổ chức đảm bảo hoạch định nhân lực phù hợp với thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh.
- Bố trí sử dụng, theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện công việc, điều chỉnh sử dụng nhân lực (thuyên chuyển, đề bạt, cho thôi việc....)
- Đào tạo nâng cao trình độ, nhận thức, kỹ năng cho người lao động tạo sự thích ứng con người với công việc cho trước mắt cũng như về lâu dài.
- Xây dựng các đòn bẩy, các kích thích về vật chất cũng như tinh thần, các đảm bảo về mặt Nhà nước và xã hội cho người lao động và sử dụng lao động, các biện pháp tổ chức nhằm phát huy tính tích cực, sáng tạo của người lao động (tiền lương, tiền thưởng, kỷ luật lao động, hợp đồng lao động)

Các nội dung có quan hệ và tác động qua lại với nhau. Mỗi nội dung đòi hỏi những hình thức và phương pháp tiếp cận khoa học, linh hoạt.

Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động của yếu tố của quản trị nhân lực theo 03 nhóm chức năng chủ yếu sau:

Nhóm chức năng thu hút (hình thành nguồn nhân lực): bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ lao động về số lượng và chất lượng. Muốn vậy tổ chức phải tiến hành: hoạch định nhân lực; phân tích và thiết kế công việc; bố trí nhân lực; tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực.

Hoạch định nhân lực là quá trình đánh giá nhu cầu của tổ chức về nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược, các kế hoạch của tổ chức và xây dựng các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Thiết kế và phân tích công việc là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm

vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể. Thiết kế và phân tích công việc thường được sử dụng để xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, thủ lao...

Bố trí sắp xếp nhân lực là quá trình thu hút người có trình độ vào tổ chức, lựa chọn người có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc trong những ứng viên rồi sắp xếp hợp lý (đúng việc, đúng thời điểm) vào những vị trí khác nhau trong tổ chức.

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: nhóm chức năng này chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển được tối đa năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay qui trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới.

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: nhóm này nhằm chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống thù lao lao động và phúc lợi một mặt thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm. Mặt khác, đây là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đối ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp.

Những công việc chủ yếu của hoạt động này là:

- Đánh giá thực hiện công việc
- Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động
- Thiết lập và áp dụng các chính sách, phúc lợi, phục cấp, bảo hiểm xã hội...

Duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý xã hội tập thể lành mạnh vừa giúp cho nhân viên thỏa mãn với công việc của mình.

Hoạt động này bao gồm các công việc:

- Ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể
- Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỷ luật lao động
- Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc
- Chăm sóc y tế, bảo hiểm, an toàn lao động

1.1.3. Triết lý Quản trị nhân lực

Triết lý Quản trị nhân lực là những tư tưởng, quan điểm của người lãnh đạo cấp cao về cách thức quản lý con người trong tổ chức. Từ đó mà tổ chức có các biện pháp, chính sách về quản trị nhân lực và chính các biện pháp, phương pháp quản lý đó có tác dụng nhất định tới hiệu quả, tinh thần và thái độ làm việc của người lao động

Triết lý Quản trị nhân lực trước hết phụ thuộc vào các quan niệm về yếu tố con người trong lao động sản xuất.

a) Các quan điểm về con người

Điểm lại trong lịch sử nhân loại, bỏ qua quan niệm con người là một động vật biết nói ở thời kỳ nô lệ, thì còn có các quan niệm sau:

Thứ nhất, quan niệm: “*Con người được coi như một loại công cụ lao động*”.

Quan niệm này lưu hành rộng rãi dưới thời kỳ của F. W. Taylor vào cuối thế kỷ thứ XIX. Quan niệm này cho rằng: Về bản chất đa số con người không muốn làm việc, họ quan tâm nhiều đến cái mà họ kiếm được chứ không phải là công việc họ làm. Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc, vất vả khi họ được trả lương cao hơn và họ có thể tuân theo mức sản lượng ấn định. Người lao động bị coi là một công cụ lao động đặc biệt biết nói. Ít người muốn và có thể làm những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, sự độc lập và tự kiểm soát. Vì thế, chính sách quản lý xác định là: người quản lý (độc công) trực tiếp phải giám sát và kiểm tra chặt chẽ những người giúp việc, phải phân chia công việc ra thành từng bộ phận đơn giản lặp đi lặp lại, dễ dàng học được. Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc, vất vả khi họ được trả lương cao hơn và họ có thể tuân theo các mức sản lượng ấn định. Kết quả là các phương pháp khoa học áp dụng trong định mức và tổ chức lao động, năng suất lao động đã tăng lên, những sự bóc lột công nhân cũng đồng thời gắn liền với tên gọi “chế độ vất kiệt mồ hôi sức lực” của người lao động.

Hai là, quan niệm: “*Con người muốn được cư xử như những con người*”. Quan niệm này do các nhà tâm lý xã hội học ở các nước tư bản công nghiệp phát triển. Họ nhận thấy các quan niệm trước chỉ quan tâm đến khai thác con người mà không chú ý đến các quy luật chi phối thái độ cư xử với con người khi họ làm việc. Quan niệm này lưu ý người quản lý phải tạo ra một bầu không khí tốt, dân chủ, thông tin cho những người giúp việc và lắng nghe ý kiến của họ. Đại diện cho quan niệm này là Elton Mayo.

Thứ ba, quan niệm “*Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển*”. Quan niệm này cho rằng: Người lao động có tiềm năng lớn, mà hiện nay mới chỉ được sử dụng một phần: đây là cách nhìn nhận tiên tiến nhất, xem sức lao động của con người là một nguồn lực quý giá nhất trong các nguồn lực của sản xuất và phải biết động viên nó thể hiện ra. Đây là quan niệm hiện đại (khai thác tiềm năng của con người).

b) Các học thuyết về con người

Tương ứng với ba quan điểm về con người lao động **có 3 thuyết** về con người và 3 mô hình quản lý con người

*** 3 thuyết về con người**

- Thuyết X
- Thuyết Y
- Thuyết Z

Trong đó học thuyết X và Y được Douglas Mc Gregor tổng hợp từ các lý thuyết

quản trị nhân lực được áp dụng trong các xí nghiệp phương Tây. Học thuyết Z được W. Ouchi, một kiều dân Nhật ở Mỹ nghiên cứu phương thức quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản và đưa ra

Học thuyết X

Học thuyết X được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, đó là kết quả của việc tổng hợp các lý thuyết quản trị nhân lực được áp dụng trong các xí nghiệp ở phương Tây lúc bấy giờ. Học thuyết X đưa ra giả thiết có thiên hướng tiêu cực về con người như sau:

- Lười biếng là bản tính của con người bình thường, họ chỉ muốn làm việc ít.
 - Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo.
 - Từ khi sinh ra, con người đã tự coi mình là trung tâm, không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức.
 - Bản tính con người là chống lại sự đổi mới.
 - Họ không được lan lợi, dễ bị kẻ khác lừa đảo và những kẻ có dã tâm đánh lừa
- Từ những giả thiết về bản tính con người nói trên, học thuyết X cũng cung cấp phương pháp lý luận truyền thống là: "Quản lý nghiêm khắc" dựa vào sự trừng phạt; "Quản lý ôn hòa" dựa vào sự khen thưởng; "Quản lý nghiêm khắc và công bằng" dựa vào cả sự trừng phạt và khen thưởng.

Học thuyết X cũng được khái quát theo ba điểm sau:

- Nhà quản trị phải chịu trách nhiệm tổ chức các doanh nghiệp hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu về kinh tế trên cơ sở các yếu tố như: tiền, vật tư, thiết bị, con người.
- Đối với nhân viên, cần chỉ huy họ, kiểm tra, điều chỉnh hành vi của họ để đáp ứng nhu cầu của tổ chức.
- Dùng biện pháp thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt để tránh biểu hiện hoặc chống đối của người lao động đối với tổ chức.

Học thuyết X cho thấy rằng đây là học thuyết có cái nhìn mang thiên hướng tiêu cực về con người và là một lý thuyết máy móc. Theo học thuyết này thì các nhà quản trị lúc bấy giờ chưa hiểu hết về các mức nhu cầu của con người nên chỉ hiểu đơn giản là người lao động có nhu cầu về tiền hay chỉ nhìn phiến diện và chưa đầy đủ về người lao động nói riêng cũng như bản chất con người nói chung. Chính điều đó mà những nhà quản trị theo học thuyết X này thường không tin tưởng vào bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào hệ thống những quy định của tổ chức và sức mạnh của kỷ luật. Khi có một vấn đề nào đó xảy ra, họ thường có quy trách nhiệm cho một cá nhân cụ thể để kỷ luật hoặc khen thưởng.

Sự thiếu sót của học thuyết X xuất phát từ thực tế lúc bấy giờ - đó là sự hiểu biết về quản trị còn đang trong quá trình hoàn chỉnh. Chính việc nhìn ra những thiếu sót của học thuyết X lại là tiền đề để cho ra đời những lý thuyết quản trị tiến bộ hơn. Từ khi xuất hiện cho đến nay học thuyết X vẫn có ý nghĩa và được ứng dụng nhiều nhất là trong các ngành sản xuất và dịch vụ. Học thuyết X giúp các nhà quản trị nhìn nhận lại bản thân để chỉnh

sửa hành vi cho phù hợp và nó cũng trở thành học thuyết quản trị nhân lực kinh điển không thể bỏ qua để giảng dạy trong các khối kinh tế.

Học thuyết Y

Học thuyết Y cũng được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, có thể coi học thuyết Y là sự "sửa sai" hay tiến bộ hơn về lý thuyết quản trị nhân lực. Xuất phát từ việc nhìn nhận được những chỗ sai lầm trong học thuyết X, học thuyết Y đã đưa ra những giả thiết tích cực hơn về bản chất con người, đó là:

- Lười nhác không phải là bản tính bẩm sinh của con người nói chung.
- Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng của con người.

- Điều khiển và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Tài năng con người luôn tiềm ẩn vấn đề là làm sao để khơi dậy được tiềm năng đó.

- Con người sẽ làm việc tốt hơn nếu đạt được sự thỏa mãn cá nhân. Từ cách nhìn nhận về con người như trên, học thuyết Y đưa ra phương thức quản trị nhân lực như sau:

- Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.

- Các biện pháp quản trị áp dụng đối với người lao động phải có tác dụng mang lại "thu hoạch nội tại".

- Áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức.

- Khuyến khích tập thể nhân viên tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ.

- Nhà quản trị và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

Như vậy từ nội dung của học thuyết Y ta thấy học thuyết này có tích cực và tiến bộ hơn học thuyết X ở chỗ nó nhìn đúng bản chất con người hơn. Nó phát hiện ra rằng, con người không phải là những cỗ máy, sự khích lệ đối với con người nằm trong chính bản thân họ.

Nhà quản trị cần cung cấp cho họ một môi trường làm việc tốt thì nhà quản trị phải khéo léo kết hợp mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu tổ chức. Tức là làm cho nhân viên hiểu rằng để thỏa mãn mục tiêu của mình thì mình cần phải thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức. Việc đánh giá nhân viên theo học thuyết Y này hết sức linh động, các nhà quản trị để cho nhân viên tự đặt ra mục tiêu, tự đánh giá thành tích công việc của mình, khiến cho nhân viên cảm thấy cảm thấy họ thực sự được tham gia vào hoạt động của tổ chức từ đó họ có trách nhiệm và nhiệt tình hơn.

Tuy có những điểm tiến bộ như trên, học thuyết Y cũng có những hạn chế đó là việc

tuan theo học thuyết Y có thể dẫn đến sự buông lỏng quá trong quản lý hoặc trình độ của tổ chức chưa phù hợp để áp dụng học thuyết này. Vì vậy học thuyết Y chỉ có thể được phát huy tốt trong các tổ chức có trình độ phát triển cao và yêu cầu sự sáng tạo như các tập đoàn kinh tế lớn như Microsoft; Unilever; P&G... Và cũng như học thuyết X, học thuyết Y cũng đã được coi là học thuyết kinh điển trong quản trị nhân lực, được đưa vào giảng dạy trong các khối kinh tế.

Học thuyết Z

Học thuyết Z được tiến sỹ W. Ouchi đưa ra vào những năm 70 của thế kỷ trước, học thuyết này được xây dựng dựa trên thực tiễn và lý luận. Học thuyết Z còn có một tên khác đó là "Quản lý kiểu Nhật" vì học thuyết này là kết quả của việc nghiên cứu phương thức quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản từ năm 1973. Sau này học thuyết Z được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước châu Á vào thập niên 1980.

Nếu như thuyết X có cách nhìn tiêu cực về người lao động thì thuyết Z lại chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo sự an tâm, mãn nguyện; tôn trọng người lao động cả trong và ngoài công việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất chất lượng trong công việc.

Xuất phát từ những nhận xét về người lao động trên, thuyết Z có nội dung như sau:

- Thể chế quản lý phải đảm bảo cho cấp trên nắm bắt được tình hình của cấp dưới một cách đầy đủ. Duy trì việc ra quyết định và nâng cao trách nhiệm tập thể bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên. Để nhân viên đưa ra những lời đề nghị của họ rồi sau đó cấp trên mới quyết định.

- Nhà quản lý cấp trung gian phải thực hiện được những vai trò thống nhất tư tưởng, thống nhất chính lý và hoàn thiện những ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra những kiến nghị của mình.

- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên phát huy tính tích cực, khuyến khích họ đưa ra những phương án đề nghị của mình.

- Nhà quản lý cấp trung gian phải thực hiện được vai trò thống nhất tư tưởng, thống nhất chính lý và hoàn thiện những ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra những kiến nghị của mình.

- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng doanh nghiệp chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh của doanh nghiệp.

- Nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến tất cả các vấn đề của người lao động, kể cả gia đình họ. Từ đó tạo thành sự hòa hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới.

- Làm cho công việc hấp dẫn thu hút nhân viên vào công việc.

- Chú ý đào tạo và phát triển nhân viên.

- Đánh giá nhân viên phải toàn diện, rõ ràng, cần trọng và có biện pháp kiểm soát tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho người lao động.

Qua nội dung của học thuyết Z ta thấy tuy nó là một học thuyết khá hiện đại và là học thuyết phương Tây nhưng vì nó dựa trên sự quản lý của các doanh nghiệp Nhật Bản nên nó cũng có những đặc điểm tư duy phương Đông. Đầu tiên phải nói đến là người Nhật nói riêng và người phương Đông nói chung rất coi trọng sự trung thành và lòng tự trọng hay cái "tôi" cá nhân. Họ coi trọng điều đó hơn là tiền bạc trong nhiều trường hợp. Người Nhật đã vận dụng được điều đó để đưa vào phương pháp quản trị của mình. Bên cạnh đó người phương Đông thường luôn cố gắng hướng đến sự hòa hợp, trong học thuyết Z ta thấy sự hòa hợp của ba yếu tố đó là năng suất lao động, sự tin cậy và sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người. Đó là những điểm làm nên sự khác biệt cũng như thành công của học thuyết Z.

Tuy nhiên cũng như hai học thuyết X, Y học thuyết Z cũng có nhược điểm đó là tạo ra sức ỳ lớn trong nhân viên.

Khi so sánh ba học thuyết X, Y, Z ta thấy chúng không hề phủ nhận nhau mà sự ra đời của thuyết sau là sự khắc phục những mặt còn yếu kém của các thuyết trước.

Thuyết X thì nhìn theo thiên hướng tiêu cực về con người nhưng nó đưa ra phương pháp quản lý chặt chẽ.

Thuyết Y nhìn nhận con người hơi quá lạc quan nhưng nó cũng đưa ra cách quản lý linh động phù hợp với một số lĩnh vực có tri thức cao và đòi hỏi sự sáng tạo của nhân viên.

Thuyết Z còn có nhược điểm tạo sức ỳ trong nhân viên nhưng nó cũng đưa ra phương pháp quản lý hiệu quả dẫn đến sự thành công cho nhiều công ty và trở thành thuyết quản trị nhân lực kinh điển mà đến nay vẫn được áp dụng trong nhiều doanh nghiệp.

Và nếu nhìn tổng quan hơn ta thấy từ học thuyết X đến học thuyết Z, đó là một quá trình tự hoàn chỉnh về tri thức trong khoa học quản trị mà cụ thể là quản trị nhân lực. Điều đó thể hiện ước muốn của con người là đạt tới một trình độ quản lý nhân sự ưu việt nhằm đem lại những lợi ích thiết thực cho người lao động; cho doanh nghiệp và cho xã hội.

*** 3 trường phái quản lý con người**

- Trường phái cổ điển (tổ chức lao động khoa học)
- Trường phái tâm lý – xã hội học (các mối quan hệ con người)
- Trường phái hiện đại (khai thác các tiềm năng con người)

Trường phái cổ điển

Người đứng đầu trường phái này là Frederic Wilson Taylor (1856 – 1915), một kỹ sư người Mỹ. Ngoài ra còn có H.Fayol, Gantt, Gilbreth và một số người khác

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái cổ điển:

a. Thống nhất chỉ huy và điều khiển: một người cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh của một người thủ trưởng. Với nguyên tắc này, họ không thừa nhận có nhiều kênh, nhiều tuyến cùng chỉ huy, cùng ra lệnh trong sản xuất vì sẽ rối, sẽ chồng chéo, có khi còn cạnh tranh

lẫn nhau (về quyền lực, về uy tín).

b. Phân công lao động và chuyên môn hóa các chức năng: thực hiện phân công lao động thật tỉ mỉ, chia nhỏ công việc ra thành từng bộ phận, mỗi bộ phận giao cho một công nhân, thực hiện trên một máy chuyên môn hóa. Mỗi chức năng đều được huấn luyện, đào tạo theo hướng chuyên môn hóa.

c. Thực hiện sự phân chia những người trong doanh nghiệp ra làm hai bộ phận: một bộ phận làm công việc thiết kế sản phẩm, tổ chức sản xuất...gồm các kỹ sư, một bộ phận chuyên thực hiện công việc gồm những người công nhân.

d. Về mặt tổ chức cần có sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý, quy chế, văn bản tổ chức đối với mỗi doanh nghiệp.

e. Tập trung quyền lực (điều khiển, chỉ huy) cho cấp cao nhất của doanh nghiệp, không phân tán quyền lực cho các cấp dưới. Làm như vậy ra quyết định nhanh, đỡ tốn thời gian và phương tiện.

f. Tìm mọi biện pháp đạt được tính vô ngã trong tổ chức doanh nghiệp, không ai có thể lợi dụng để mưu cầu lợi ích riêng, đưa cái “tôi” vào công việc chung của doanh nghiệp.

g. Tiêu chuẩn hóa và thống nhất các thủ tục (về hành chính, về quản lý).

h. Thiết lập trật tự và kỷ luật nghiêm ngặt trong sản xuất.

i. Lợi ích bộ phận phụ thuộc vào lợi ích chung

j. Công bằng, không thiên vị, khước từ mọi đặc quyền, đặc lợi

k. Phân tích hợp lý, khoa học mọi công việc

l. Nhà quản lý, các kỹ sư có nhiệm vụ tìm ra được con đường (phương pháp) tốt nhất để thực hiện công việc, rồi huấn luyện cho công nhân làm.

m. Ưu tiên cho nguyên tắc chuyên gia: điều khiển doanh nghiệp là công việc của các chuyên gia đã được đào tạo (kỹ sư, nhà kinh tế).

Người ta nhận thấy trường phái cổ điển đã có những ưu điểm sau:

* Đã đưa ra sự phân tích khoa học, tỉ mỉ mọi công việc

* Trên cơ sở đó, phân công lao động chặt chẽ, huấn luyện cho từng người thực hiện các phương pháp lao động khoa học.

* Ấn định các mức lao động, các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

* Đưa ra cách trả công tương xứng với kết quả công việc (tiền lương theo sản phẩm, tiền thưởng).

* Thiết lập một trật tự, một kỷ luật lao động nghiêm ngặt trong sản xuất...

Nhưng đồng thời cũng có một số nhược điểm lớn:

* Không tin vào con người và đánh giá thấp con người (cho con người bản chất là lười biếng, không muốn làm việc).

* Vì không tin con người nên nhất thiết phải kiểm tra, kiểm soát họ từng giây, từng

phút.

* Buộc con người phải làm việc với cường độ lao động cao, liên tục, dẫn đến chỗ chóng suy nhược cơ thể, giảm khả năng làm việc.

* Muốn hay không cũng xuất hiện sự chống đối giữa người lao động với nhà quản lý, với giới chủ.

Trường phái tâm lý – xã hội học (các mối quan hệ con người)

Thuộc trường phái này gồm có: Argyris, Mac-Gregore, Likert, Maier, Lewin, Elton Mayo, Rogers, Maslow...

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái tâm lý xã hội.

a. Phân bớt quyền lực và trách nhiệm cho cấp dưới, đặc biệt khi qui mô sản xuất đã lớn, nếu quá trình tập trung sẽ làm mất quyền chủ động, sáng tạo của cấp dưới và gây tổn thất về thời gian.

b. Tìm kiếm sự tham gia, đóng góp của mọi người cấp dưới vào công việc chung.

c. Đánh giá cao vai trò động viên của người quản lý, điều khiển.

d. Xây dựng các mối quan hệ dựa trên lòng tin cậy lẫn nhau hơn là dựa trên quyền lực.

e. Phát triển tinh thần trách nhiệm, tự kiểm tra.

f. Phát triển công việc theo tổ, đội (một tập thể người), chú ý xây dựng các tập thể này.

g. Tạo ra bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong lao động (đoàn kết, thân thiện, tránh đổ kỵ, ghen ghét nhau).

h. Chú trọng thông tin cho mọi người, đồng thời nhà quản lý phải liên lạc thường xuyên với con người (hiểu họ nghĩ gì, cần gì, có khó khăn gì).

i. Tạo ra sự gắn bó, sự hưởng ứng, sự đồng cảm giữa người và người.

j. Cần chú ý tới dự luận, đến các luồng tin tức trao đổi giữa những con người trong doanh nghiệp để xử lý một cách khách quan và có lợi cho công việc chung.

k. Đào tạo các nhà tâm lý học lao động, chịu trách nhiệm nghiên cứu, xây dựng các mối quan hệ con người trong doanh nghiệp.

l. Ưu tiên cho các quan hệ con người trong hoạt động: nhà quản lý, nhà tổ chức trước tiên phải là một nhà thực hành tâm lý học, một người giỏi động viên và thông tin, liên lạc với con người.

Trường phái hiện đại (khai thác các tiềm năng con người)

Trường phái này gồm Drucker, Chandler, Lawrence, Lorsch, Woodward, March, Silmon, Bennis, Beckhanrd, Hugo Munsterberg...

Một trong số nguyên tắc quản lý con người của trường phái hiện đại:

a. Cách tiếp cận hệ thống: coi doanh nghiệp, bao gồm nhiều người là một hệ thống

mở, cần luôn thích ứng với môi trường (thị trường, công nghệ mới, luật pháp của Chính phủ, thị trường vốn...).

b. Các bộ phận bên trong của tổ chức (những con người) phải được vận hành một cách thống nhất, gắn kết như một.

c. Quản lý cần mềm dẻo, uyển chuyển để thích ứng với môi trường xung quanh luôn phát triển, biến đổi và có lúc không ổn định.

d. Tìm cách cải thiện các điều kiện lao động và chất lượng cuộc sống lao động.

e. Phát triển các hình thức mới về tổ chức lao động, làm phong phú các chức năng, các tổ, đội tự quản, các câu lạc bộ chất lượng cao...

f. Giải quyết các vấn đề về kinh tế, về kỹ thuật trong doanh nghiệp không được tách rời các vấn đề xã hội (có nghĩa là yếu tố con người).

g. Bàn bạc, thuyết phục, thương lượng với con người để đạt được sự đổi mới, đặc biệt chú ý đến bộ phận tích cực.

h. Nhà quản lý phải có đầu óc chiến lược, có đầu óc tổ chức, giỏi làm việc với con người, động viên, phát huy được khả năng của con người.

Người ta thấy:

- Trường phái hiện đại muốn phát triển tư tưởng quản lý của trường phái tâm lý – xã hội lên một mức cao hơn.

- Họ đánh giá con người cao hơn nhiều so với trường phái tổ chức lao động khoa học, đặc biệt họ cho rằng con người có nhiều khả năng mà các nhà quản lý cần tìm cách khai thác, huy động vào sản xuất.

- Họ coi con người như “một hệ thống mở, phức tạp và độc lập”. Cần phải thấy rõ hệ thống đó khi điều khiển con người.

- Tuy nhiên, muốn thỏa mãn con người trong lao động, trong cuộc sống cần nhiều điều kiện.

Như vậy:

* Triết lý quản trị nhân lực thường ở điểm nào đó trong các quan niệm mô hình, các thuyết, các trường phái quản trị nhân lực nói trên, do đó phải chú ý tính hợp lý của từng mô hình, trường phái. Điều này đòi hỏi những kiến thức quản lý con người và tài năng của từng người giám đốc, từng nhà kinh tế, nhà quản trị. Không có một công thức chung nào áp dụng cho mọi lúc mọi nơi. Kinh nghiệm các nước công nghiệp phát triển ngày nay đều sử dụng kết hợp các mô hình các thuyết trên vào quản lý con người một cách có chọn lọc.

* Triết lý quản trị nhân lực của cán bộ lãnh đạo cao nhất ở tổ chức, ở doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng hoặc tác động trực tiếp đến cách thức quản trị nhân lực của các nhà quản trị bên dưới và tất nhiên tác động đến các quyết định quản trị nhân lực.

* Khi hoạch định chính sách quản lý con người cần phải quan tâm đầy đủ đến những điểm sau:

- Tôn trọng và quý mến người lao động
- Tạo ra những điều kiện để con người làm việc có năng suất lao động cao, đảm bảo yêu cầu của doanh nghiệp.
- Quan tâm đến những nhu cầu vật chất, tinh thần, đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý, xã hội của con người.
- Làm cho con người ngày càng có giá trị trong xã hội.
- Thấy rõ được các mối quan hệ tác động giữa kỹ thuật, kinh tế, pháp luật, xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người.
- Quản lý con người một cách văn minh, nhân đạo, làm cho con người ngày càng có hạnh phúc trong lao động và trong cuộc sống.

Đó là những điểm không phải dễ dàng thực hiện nhưng vẫn là những đòi hỏi máu chótt đối với các nhà quản lý trong các tổ chức và các nhân viên chuyên môn nhân lực trong thời đại hiện nay.

1.1.4. Quản trị nhân lực: Một khoa học, một nghệ thuật và là một nghề

Quản trị nhân lực là một hệ thống các kiến thức, các nguyên tắc và các phương pháp khoa học đã được đúc rút và kiểm nghiệm qua thực tế để thực hiện các chức năng quản lý con người, tạo động lực để thúc đẩy hoạt động của họ, liên kết và phối hợp các hoạt động của con người. Lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của con người để thực hiện được các chức năng quản lý con người đó, người quản lý phải biết vận dụng linh hoạt các kiến thức, phương pháp quản lý cho phù hợp với từng người lao động trong từng trường hợp.

Quản trị nhân lực đã trải qua nhiều thế kỷ, được nhiều nhà quản lý, nhà khoa học nghiên cứu tìm hiểu để đúc kết thành nhiều trường phái, được thực tiễn chấp nhận, áp dụng và phổ biến rộng rãi. Vì vậy, Quản trị nhân lực đã thực sự trở thành một khoa học. Những nội dung của nó liên quan với nhiều khoa học chung, cũng như khoa học chuyên ngành (khoa học tự nhiên, khoa học xã hội, khoa học kỹ thuật, khoa học kinh tế, khoa học quản lý, khoa học tổ chức...)

Quản trị nhân lực liên quan đến con người vì con người là đối tượng quản lý, mà trong quá khứ, hiện tại, cũng như tương lai, con người luôn luôn thay đổi, luôn luôn phát triển, con người có kiến thức từ giáo dục, có kinh nghiệm từ hoạt động thực tiễn hoặc từ quan sát thực tế. Con người có văn hóa, có kiến thức, có kinh nghiệm thực tế đó không chịu đứng yên để nhìn điều kiện hoạt động, kết quả hoạt động của mình diễn ra như cũ hoặc xấu đi mà luôn phấn đấu vươn lên những điều kiện tốt đẹp hơn. Con người không ngừng sáng tạo cải tiến kỹ thuật, công nghệ, luôn đấu tranh cho quan hệ tự do bình đẳng để làm cho sản xuất ngày càng hiệu quả, đời sống ngày càng được nâng cao vì thế quản trị nhân lực cũng phải luôn vận động biến đổi cho phù hợp. Để đem lại hiệu quả cao trong Quản trị nhân lực, người quản lý phải thay đổi trong tư duy, tìm kiếm những hình thức, phương pháp, cơ chế quản lý mới. Quản trị nhân lực không chỉ là một khoa học, mà còn là một nghệ thuật và là một nghề.

1.2. Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức

1.2.1. Vai trò, quyền hạn của bộ phận quản trị nhân lực

a) Vai trò: Với trách nhiệm là người trợ giúp cho những người quản lý, thông thường, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực thực hiện ba vai trò sau đây:

Vai trò tư vấn: trong vai trò này, các chuyên gia nguồn nhân lực được coi như những người tư vấn nội bộ, thu thập thông tin, phân tích các vấn đề nhằm thiết kế các giải pháp, đưa ra sự trợ giúp và hướng dẫn đối với những người quản lý khác để giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực trong tổ chức.

Vai trò phục vụ: trong vai trò này, các nhân viên nguồn nhân lực thực hiện các hoạt động mà việc thực hiện các hoạt động đó bởi một bộ phận tập trung sẽ có hiệu quả hơn so với các nỗ lực độc lập của một vài đơn vị khác nhau.

Vai trò kiểm tra: phòng nguồn nhân lực được yêu cầu kiểm tra những chính sách và chức năng quan trọng trong nội bộ tổ chức. Để thực hiện vai trò này, phòng nguồn nhân lực xây dựng các chính sách và các thủ tục (quy chế) và giám sát sự thực hiện chúng. Khi thực hiện vai trò này, các thành viên của bộ phận nguồn nhân lực được coi là những người đại diện hoặc người được uỷ quyền của quản lý cấp cao. Do yêu cầu của luật pháp (ở Việt nam là Luật lao động), vai trò kiểm tra ngày càng trở nên quan trọng trong các lĩnh vực như an toàn, tuyển dụng, quan hệ và thù lao lao động.

b) Quyền hạn của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Trong tổ chức, thường phân biệt ba loại quyền hạn: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng.

Quyền hạn trực tuyến thuộc về những người quản lý trực tuyến và những người quản lý chung. Những người quản lý trực tuyến có quyền ra quyết định và chỉ thị đối với cấp dưới trong các lĩnh vực sản xuất, tiêu thụ và tài chính. Họ giám sát các nhân viên sản xuất các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức, họ chịu trách nhiệm ra các quyết định tác nghiệp.

Các đơn vị được giám sát bởi những người quản lý trực tuyến có trách nhiệm tới cùng đối với thực hiện tác nghiệp thắng lợi của tổ chức. Những người quản lý chung chịu Trách nhiệm toàn bộ về hoạt động của một bộ phận sản xuất hay toàn bộ tổ chức.

Quyền hạn tham mưu thể hiện ở quyền tham dự các cuộc họp bàn về các phương án phát triển, cải tổ tổ chức có liên quan tới nguồn nhân lực; quyền phát biểu giải thích, thuyết phục, tư vấn, cho lời khuyên đối với các cán bộ quản lý và lãnh đạo về tất cả những vấn đề có liên quan đến nguồn nhân lực.

Quyền hạn chức năng thể hiện ở quyền nhận, thu thập các tài liệu, thông tin từ các bộ phận khác trong tổ chức có liên quan để xử lý các vấn đề nguồn nhân lực; quyền tổ chức, phối hợp hoạt động của các nhân viên nguồn nhân lực với các nhân viên thuộc các bộ phận khác trong doanh nghiệp, cũng như các cán bộ, chuyên gia ngoài doanh nghiệp để nghiên cứu, phổ biến các vấn đề nguồn nhân lực cũng như thực hiện các biện pháp,

phương án quản lý nguồn nhân lực.

1.2.2. Yêu cầu đối với quản trị viên nhân lực

Ở các công ty có tầm cỡ, người làm công tác nhân sự không chỉ làm các công việc thuần túy nhân sự như chấm công, làm bảng lương, sàng lọc và tuyển chọn nhân viên mới, mua bảo hiểm cho người lao động, đăng ký lao động... mà đòi hỏi họ phải có một cái nhìn tổng quát trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Họ đòi hỏi phải có một kiến thức tổng quát không chỉ về lĩnh vực nhân sự mà còn phải có kiến thức tốt về các ngành và lĩnh vực liên quan vì họ không chỉ thực hiện các tác vụ liên quan đến quản lý nhân sự trong phạm vi thẩm quyền mà là sự hỗ trợ mạnh mẽ cho các phòng ban khác và cả công ty. Sẽ không có các quyết định đúng và chính xác nếu người ra quyết định không có đủ kiến thức hoặc hiểu biết về vấn đề đó. Họ phải nhận xét nhạy bén về các thay đổi trong cơ cấu công ty để có các kế hoạch hoặc đề xuất phù hợp tối ưu hoá hệ thống và có một con mắt nhìn người chính xác để không bỏ sót nhân tài và phải công minh như một quan tòa trong quá trình tuyển dụng, phát triển nguồn nhân lực.

Những người làm nhân sự điều hiểu rõ mức độ quan trọng của nguồn nhân lực trong hoạt động của tổ chức cho nên không thể phát triển một nguồn lực tốt mà thiếu những người làm công tác nhân sự tốt.

Không chỉ riêng những người làm công tác nhân sự mới trang bị các kiến thức và kỹ năng quản trị cần thiết, những người làm công tác quản lý chung, trưởng bộ phận các phòng ban vẫn phải làm công tác nhân sự trong phạm vi quản lý của họ để thúc đẩy, tạo động lực cho các nhân viên cấp dưới cùng đạt được mục tiêu chung. Hơn nữa, những người làm công tác nhân sự bên cạnh các kiến thức và kỹ năng cần thiết thì một yếu tố quan trọng không kém là kiến thức về tâm lý và động viên. Họ phải hiểu rõ tất cả các thành viên trong tổ chức và có các hành động thích hợp cho từng đối tượng. Không thể xếp cho 2 nhân viên có tính khí nóng nảy hay không hợp tính nhau cùng làm việc chung một đội, hay 2 người có tính khí trầm lặng, ít nói làm việc với nhau. Trong cả hai trường hợp đều tiềm tàng các khả năng xung đột hoặc là bùng nổ hoặc là ngầm.

Người làm nhân sự giỏi là một nhà quản trị giỏi, họ biết cách khuyến khích động viên, họ hiểu nhân viên họ muốn gì và thoả mãn được các yêu cầu của họ và kết quả là không cần phải đe dọa hoặc dùng biện pháp mạnh mà các nhân viên vẫn làm việc cật lực, nâng cao hiệu quả hoạt động.

Có thể liệt kê các đặc điểm nổi bật của những người làm công tác quản lý nhân sự như sau:

- Sáng suốt và bình tĩnh trong việc ra quyết định, thông thường nếu không có sự cấp bách thì các quyết định của họ được thực hiện dựa trên các dữ kiện được thu thập, các quyết định mang tính lý trí được hạn chế.

- Linh hoạt và chủ động trong việc dàn xếp các vấn đề, các xung đột mâu thuẫn về tính cách giữa các nhân viên.

- Kiến thức rộng về chuyên môn và các lĩnh vực có liên quan, họ luôn cập nhật và tăng cường khả năng hiểu biết của mình.

- Có tầm nhìn chiến lược về định hướng phát triển của tổ chức, nhạy bén trong việc phát hiện và đầu tư phát triển tài năng nhân lực.

- Thường phạt đúng lúc với các chế độ và chính sách khen thưởng rõ ràng

- Có tư chất thu phục nhân tâm

1.2.3. Phân chia trách nhiệm Quản trị nhân lực trong tổ chức.

Chức năng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp có hai mặt đó là chức năng quản trị và chức năng nghiệp vụ. Bất cứ doanh nghiệp nào cũng chia lực lượng lao động thành hai loại là nhân viên quản trị và nhân viên nghiệp vụ.

Nhân viên quản trị có quyền hạn nhất định, có thể chỉ huy lãnh đạo một số nhân viên khác, họ làm chức năng quản trị. Nhân viên nghiệp vụ không có quyền hạn như vậy họ phải chấp hành những nhiệm vụ dưới sự lãnh đạo, chỉ huy điều hành của người khác, họ làm chức năng nghiệp vụ.

Trách nhiệm quản trị nguồn nhân lực trước hết thuộc về những người quản trị và lãnh đạo ở các cấp, các bộ phận trong tổ chức như Tổng giám đốc, Giám đốc, Quản đốc phân xưởng, Trưởng phòng, ban...

Dù hoạt động ở lĩnh vực nào, đảm nhận vị trí nào trong tổ chức và với một quy mô như thế nào thì tất cả những người quản trị đều phải trực tiếp giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực. Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực của doanh nghiệp có trách nhiệm trợ giúp cho các cán bộ quản trị và lãnh đạo thực hiện các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong bộ phận của mình.

| Chức năng | Trách nhiệm của cấp quản lý trực tiếp | Trách nhiệm của bộ phận nhân sự |
|--------------------|--|--|
| Hoạch định nhân sự | - Cung cấp mục tiêu và yêu cầu về các nguồn lực cần thiết | Nghiên cứu cơ cấu tổ chức và nhân lực thích hợp để đáp ứng yêu cầu công việc của các bộ phận |
| Tuyển dụng | <ul style="list-style-type: none"> - Cung cấp thông tin công việc của vị trí cần tuyển - Đưa ra nhu cầu tuyển dụng - Tham gia phỏng vấn và đánh giá kỹ năng chuyên môn của ứng viên - Phối hợp với bộ phận trong việc đưa ra quyết định tuyển chọn cuối cùng - Hoạch định kế hoạch và giám sát quá trình hướng dẫn hội nhập - Đề xuất tuyển hay không tuyển chính thức sau quá trình hội nhập | <ul style="list-style-type: none"> - Lập bản mô tả công việc cho vị trí cần tuyển dụng - Lập yêu cầu tuyển dụng cho từng vị trí - Chuẩn bị thủ tục tuyển dụng chính thức - Tổ chức việc tuyển dụng - Thiết kế và thực hiện quá trình hội nhập cho nhân viên mới - Thực hiện các thủ tục cần thiết cho việc tiếp nhận nhân viên mới |
| Đào tạo | <ul style="list-style-type: none"> - Cung cấp thông tin và phối hợp phân tích nhu cầu đào tạo - Hướng dẫn, kèm cặp và giám sát trong và sau quá trình đào tạo - Cung cấp các nguồn lực cần thiết để nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo - Đánh giá hiệu quả đào tạo - Đề xuất các khen thưởng khuyến khích cần thiết - Thường xuyên đánh giá và cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên về năng lực làm việc - Cùng với nhân viên lập và thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp | <ul style="list-style-type: none"> - Phân tích nhu cầu đào tạo - Lập và triển khai kế hoạch đào tạo - Tổ chức việc ứng dụng kết quả đào tạo - Cập nhật và lập báo cáo đánh giá hiệu quả đào tạo - Tổng kết và sử dụng kết quả đào tạo vào các hoạt động quản trị nhân lực khác - Tư vấn phát triển nghề nghiệp |

Bảng 1.1. Phân định trách nhiệm của bộ phận nhân sự và cấp quản lý trực tiếp trong các chức năng hoạch định, tuyển dụng, đào tạo nhân lực

1.3 Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đối với quản trị nhân lực

1.3.1. Môi trường bên ngoài:

- *Môi trường kinh tế, dân số lao động*: sự gia tăng dân số và cạn kiệt về tài nguyên, ô nhiễm môi trường làm cho sự cạnh tranh giữa các vùng, các quốc gia, các công ty, thậm chí các cá nhân ngày càng trở nên khốc liệt. Sự tăng trưởng kinh tế và tốc độ lạm phát đều có ảnh hưởng đến thu nhập, đời sống và công ăn việc làm cho người lao động. Sự cạnh tranh mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng đến việc thu hút và giữ chân người lao động.

- *Môi trường chính trị, pháp luật*: ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của các tổ chức kinh doanh thông qua sự ổn định các chính sách kinh tế, hệ thống luật liên quan đến người lao động và doanh nghiệp. Các tổ chức kinh doanh sẽ ngày càng có tác động đến môi trường chính trị thông qua các sản phẩm dịch vụ hay việc làm do họ tạo ra đối với xã hội.

- *Môi trường văn hoá xã hội*: Sự thay đổi giá trị văn hóa, thay đổi về lối sống, chuẩn mực hay cách nhìn nhận về giá trị con người luôn là thách thức đối với các nhà quản trị, ảnh hưởng đến cách tư duy, các chính sách cách thức quản trị nhân lực trong tổ chức.

- *Môi trường khoa học kỹ thuật, công nghệ*: khoa học kỹ thuật phát triển không ngừng làm xuất hiện nhiều ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Nhiều nghề cũ mất đi, đòi hỏi phải có đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và giải quyết lao động dư thừa.

- *Môi trường cạnh tranh ngành*: trong xã hội hiện đại các doanh nghiệp luôn đối mặt với sự cạnh tranh, mức độ của nó ngày càng trở nên khốc liệt. Một trong những yếu tố then chốt giúp các doanh nghiệp thoát khỏi sự cạnh tranh đó là con người. Muốn tạo ra sự khác biệt vượt trội đối thủ thì phải nhờ vào sức lực và trí lực của người lao động mà doanh nghiệp đang có.

1.3.2. Môi trường bên trong

- *Sứ mạng và mục tiêu của công ty*: ảnh hưởng trực tiếp đến sự hình thành và phát triển nguồn nhân lực, tính chất nội dung và các thức thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức.

- *Chính sách và chiến lược của công ty*: như điều kiện làm việc, chính sách đãi ngộ, chính sách khuyến khích tạo động lực... Các chính sách này sẽ ảnh hưởng đến cách hành xử của các cấp quản trị, cách giải quyết các vấn đề hay các tình huống phát sinh giữa các cấp

- *Bầu không khí văn hoá của công ty*: Văn hoá chỉ về hệ thống giá trị được chia sẻ, các điều tối kỵ các điều trân trọng. Chúng cho biết thành viên phải hành động như thế nào với các thành viên bên trong và bên ngoài, nó điều khiển cư xử của thành viên mình. Trong doanh nghiệp hệ thống giá trị, các niềm tin, thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động các cấu trúc chính quy tạo ra chuẩn mực hành vi. Quyết định được thực

hiện hai chiều, tin tưởng giữa các cấp, bí mật không bao trùm, nhân viên được khuyến khích sáng tạo giải quyết vấn đề.

- *Cổ đông và công đoàn*: Cổ đông không điều hành nhưng gây ảnh hưởng trong hội đồng quản trị công ty, họ có quyền chất vấn lãnh đạo. Tổ chức công đoàn là đại diện cho người lao động, thay mặt cho người lao động, bảo vệ quyền lợi cho người lao động.

1.4 Quá trình hình thành và phát triển của Quản trị nhân lực.

Giai đoạn sơ khai của QTNL bắt đầu từ thời trung cổ, khi lao động còn thực hiện ở những hình thức tự nhiên. Sự phát triển thành phố và làng mạc tạo ra những nhu cầu mới về hàng hóa và dịch vụ cũng như việc làm cho những người muốn thoát khỏi áp bức bóc lột của xã hội phong kiến. Những người thợ thủ công đã tập hợp nhau lại thành các phường hội, tự tổ chức quá trình lao động của mình theo những quy ước do những người thợ cả hay những người lành nghề nhất định ra.

Phát triển công trường thủ công đưa đến sự tiếp cận mới trong lãnh đạo hoạt động lao động. Công trường thủ công kết hợp các xưởng thủ công độc lập, đưa phân công lao động vào quá trình sản xuất. Quan hệ lao động trở thành quan hệ thống trị và phụ thuộc (giữa người nắm giữ tư liệu sản xuất, hàng hóa và người làm thuê).

Thế kỷ XVIII-XIX, công trường thủ công chuyển sang sản xuất máy móc, người công nhân phụ thuộc vào sự vận hành của máy, làm theo nhịp điệu và chức năng của máy. Trọng tâm của quản lý sản xuất hướng về phía yếu tố vật chất, hình thành quản trị nhân sự theo kỹ thuật, dựa trên nguyên tắc phân công lao động tối đa và chuyên môn hóa công nhân, công xưởng, tách lao động sản xuất và lao động quản lý, định hướng hình thức rõ ràng trong quan hệ lao động.

Sự phát triển vũ bão của công nghiệp cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20 dẫn đến tập trung nhiều doanh nghiệp lớn tập trung đông đảo lực lượng lao động với các ngành nghề khác nhau. Quản lý trực tuyến trở nên phức tạp và khó khăn. Việc quản lý theo kinh nghiệm chuyển sang quản lý theo khoa học, cần có những nghiên cứu phục vụ cho công tác quản lý. Nhiều nghiên cứu trong thời kỳ này đã trở thành cơ sở của quản lý hiện đại như các lý luận của Gilbred, Taylor, Emerson, Elton Mayo...

Những năm 1930-1940, quá trình tập trung hóa sản xuất, vai trò của nhà nước trong điều chỉnh kinh tế, trong lĩnh vực sử dụng lao động làm thuê được nâng cao cũng làm phức tạp thêm quan hệ lao động trong sản xuất. Trong giai đoạn này, các nhà quản lý cũng bắt đầu quan tâm đến khía cạnh tâm lý xã hội của người lao động, thu hút các nhà tâm lý, nhà xã hội học tham gia nghiên cứu nhằm mục đích tăng tính tích cực của người lao động, nâng cao năng suất lao động, cải thiện bầu không khí xã hội trong lao động và quản lý. Tuy nhiên, những phương pháp tâm lý xã hội thời đó không làm thay đổi cơ sở của QTNL truyền thống mà chỉ thay đổi hình thức của nó.

Những nghiên cứu của thập kỷ 1960-1970 phản ánh mối quan hệ dân chủ trong quan hệ lao động với sự tham gia của người lao động trong việc xác định thời gian lao động và

nghỉ ngơi, tham gia trong quản lý sản xuất, có sự thỏa thuận thống nhất giữa công nhân, công đoàn và lãnh đạo nhà máy.

Khủng hoảng kinh tế những năm 1970-1980 làm cho các nhà sản xuất thấy rằng nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong sản xuất kinh doanh, tăng cường nâng cao tính tích cực, sử dụng những tiềm năng khả năng hiện có của người lao động chính là nâng cao năng lực của tổ chức.

Từ những năm 1980 đến nay, QTNL có sự thay đổi tận gốc rễ. Có thể nói có một cuộc cách mạng trong QTNL về quan điểm, tên gọi cũng như về cung cách quản lý. Từ Quản trị nhân viên (Quản trị nhân sự-Personnel Management) thành Quản trị nguồn nhân lực (Human Resources Management) có nghĩa là chiến lược con người được coi là bộ phận quan trọng hàng đầu trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực là thuật ngữ hiện đại được thăng thế vào cuối những năm 1980 là dấu hiệu ghi nhận vai trò mở rộng và cũng là sự ghi nhận một cung cách quản lý nhân lực mới: từ quản lý cứng nhắc coi con người chỉ là lực lượng thừa hành phục thuộc cần khai thác tối đa ngắn hạn với chi phí tối thiểu đã và đang chuyển sang một cách quản lý mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện để con người phát huy tính tích cực chủ động sáng tạo, vừa khai thác năng lực của họ vừa có kế hoạch đầu tư dài hạn sao cho chi phí được sử dụng một cách tối ưu.

CÂU HỎI HƯỚNG DẪN ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG

I. Nội dung phần thảo luận 1

1. Hãy nêu khái niệm nhân lực, quản trị nhân lực? Đối tượng và mục tiêu của quản trị nhân lực là gì?
2. Phân tích vai trò và trách nhiệm của bộ phận quản trị nhân lực và các bộ phận khác trong doanh nghiệp?
3. Trình bày các nội dung của các học thuyết quản trị nhân lực?
4. Hãy chứng minh quản trị nhân lực là một khoa học và cũng là một nghệ thuật?
5. Thế nào là môi trường quản trị nhân lực? Nó ảnh hưởng như thế nào tới các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức?

II. Nội dung phần thảo luận 2: Hãy lựa chọn phương án trả lời đúng nhất trong các phương án đưa ra?

1. “Nhấn mạnh lòng trung thành, trung thực, nhiệt tình trong công việc”. Đặc điểm này chịu ảnh hưởng từ phong cách quản trị của:
 - a. Người Tây Âu
 - b. Người Nhật Bản
 - c. Người Hoa
 - d. Người Việt Nam

2. Người quản trị nhân lực cần hỗ trợ các nhân viên các bộ phận khác với các nội dung sau đây, ngoài trừ nội dung nào?

- a. Nhất quán trong các giải pháp liên quan đến quản lý nhân viên
- b. Quản lý các chương trình phúc lợi, chăm lo đến môi trường và điều kiện làm việc
- c. Hỗ trợ giải quyết các mâu thuẫn cá nhân và chịu mọi trách nhiệm về kết quả của các mâu thuẫn đó
- d. Quan tâm tới các quan hệ xã hội và các quan hệ nhà nước liên quan đến người lao động

3. Hoạt động quản trị nhân lực không gồm nhiệm vụ:

- a. Đảm bảo đúng số lượng nhân lực
- b. Đảm bảo doanh số của nhân viên kinh doanh tăng không ngừng
- c. Đảm bảo nhân lực đúng trình độ và kỹ năng phù hợp
- d. Đảm bảo đáp ứng nhân lực đúng nơi, đúng lúc

4. Quản trị nhân lực bao gồm các nhóm hoạt động chức năng chính sau đây, Trừ:

- a. Thu hút nguồn nhân lực
- b. Sử dụng nguồn nhân lực
- c. Phát triển nguồn nhân lực
- d. Duy trì nguồn nhân lực

5. Nhóm hoạt động chức năng thu hút nguồn nhân lực không bao gồm:

- a. Tuyển mộ
- b. Lựa chọn
- c. Đào tạo
- d. Hoạch định

III. Nội dung phần thảo luận 3: Hãy cho biết các nhận định sau đúng hay sai và giải thích ngắn gọn tại sao?

1. Mục tiêu của Quản trị nhân lực là cân đối và thỏa mãn mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên

2. Tất cả các nhà quản lý trong doanh nghiệp đều là người quản lý nguồn nhân lực

3. Quản trị nguồn nhân lực được định nghĩa như là những chính sách, hoạt động, và hệ thống mà có ảnh hưởng tới hoạt động, thái độ và cách cư xử của nhân viên của một công ty

4. Quản trị nhân lực là một nghệ thuật thể hiện ở khía cạnh nó vận dụng và liên quan đến nhiều khoa học khác như: tâm lý học, kinh tế học, khoa học quản lý...

5. Bộ phận Quản trị nhân lực cần được tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp

BÀI TẬP ỨNG DỤNG CHƯƠNG

Ông Thắng vừa được tiếp nhận vào vị trí Giám đốc nhân sự của công ty TNHH Song Nguyên và đang trao đổi công việc mới với ông Phan, Tổng giám đốc công ty. Qua câu chuyện, ông Thắng biết rằng vào cuối tháng 11 hàng năm, công ty tổ chức cuộc họp giữa Tổng Giám đốc của các bộ phận kinh doanh và tiếp thị, Tài chính, sản xuất và kỹ thuật, Kế hoạch vật tư để đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh trong năm và thảo luận kế hoạch cho năm kế tiếp

Ông Thắng rất ngạc nhiên khi biết rằng Giám đốc nhân sự là người duy nhất không được mời tham gia một cuộc họp quan trọng như vậy. Khi hỏi lý do, ông Phan đã trả lời rằng:

“Từ trước tới nay tôi thật sự không cần thiết để Giám đốc nhân sự mất nhiều thời gian tham gia những cuộc họp đó. Anh thấy đó, bộ phận nhân sự không liên quan trực tiếp đến công việc sản xuất kinh doanh của công ty, mà chỉ thực hiện các công việc thủ tục hành chính cho các bộ phận khác khi có yêu cầu”.

Ông Thắng đề nghị ông Phan:

“Nhưng người phụ trách nhân sự cần phải nắm đầy đủ thông tin về tình hình hoạt động của công ty để chủ động trong việc sắp xếp nhân sự và lập kế hoạch cho các hoạt động quản trị nhân sự của công ty

Ông Phan cao giọng và có vẻ dứt khoát khi đáp lại lời ông Thắng:

“Tôi thấy đội ngũ nhân viên của công ty thay đổi liên tục và hợp đồng kinh doanh trong năm phát sinh tùy theo cơ hội thị trường nên không cần phải lập kế hoạch nhân sự. Nghe có vẻ lạ nhưng anh sẽ nhanh chóng quen với cách làm việc ở đây. Bộ phận nhân sự được đánh giá làm việc tốt nếu nó đáp ứng đầy đủ và kịp thời yêu cầu nhân sự của các bộ phận khác.

Câu hỏi:

1. Đòi hỏi của ông Thắng phải được tham gia vào cuộc họp của công ty có chính đáng không? Tại sao?

2. Bạn khuyên ông Thắng chấp nhận hay không chấp nhận câu trả lời của ông Phan? Tại sao?

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC Ở NHÀ

Sinh viên chuẩn bị các nội dung chuẩn bị bài cho chương sau, bao gồm:

1. Nghiên cứu các khái niệm: vị trí việc làm, công việc, nghề, hệ thống nghề, phân tích công việc?
2. Nghiên cứu trình tự phân tích công việc? Tiến hành phân tích 01 công việc cụ thể mà sinh viên am hiểu?
3. Nghiên cứu các phương pháp thu thập thông tin khi phân tích công việc?

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Nắm bắt khái niệm về phân tích công việc
- Xác định rõ vai trò, tác dụng và các bước thực hiện của phân tích công việc
- Xác định rõ cách thức thu thập thông tin và thực hiện phân tích công việc đối với một vị trí công việc cụ thể.

NỘI DUNG

2.1 Khái niệm, nội dung, ý nghĩa của phân tích công việc

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân lực. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc.

2.1.1. Khái niệm phân tích công việc và các khái niệm có liên quan

a) Các khái niệm về vị trí việc làm, công việc và nghề nghiệp

Vị trí làm việc, công việc và nghề nghiệp tương ứng với các cấp độ khác nhau trong hệ thống việc làm.

Vị trí làm việc, là đơn vị cụ thể nhất, ứng với một vị trí lao động thực tế, cụ thể trong một thời điểm nhất định và tại một địa điểm xác định. Thông thường, có bao nhiêu nhân viên trong cơ quan thì có bấy nhiêu vị trí, trừ một số vị trí phải đảm bảo tính liên tục về thời gian (làm việc 24 trên 24 giờ trong ngày). Trong những trường hợp này, có thể nhiều nhân viên luân lượt cùng đảm nhiệm một vị trí làm việc.

Công việc, được hiểu là một cấp độ trong hệ thống việc làm, thường tương ứng với nhiều vị trí làm việc trong cơ quan. Công việc là tập hợp các vị trí rất gần gũi nhau về phương diện hoạt động cũng như năng lực cần có.

Nghề, được hiểu là một tập hợp công việc có những đặc điểm chung về hoạt động cần thực hiện và về năng lực cần có để thực hiện các hoạt động đó. Đây là một khái niệm tổng quát hơn, trừu tượng hơn khái niệm công việc.

Hệ thống nghề, được hiểu là một tập hợp nghề trong cơ quan cùng hướng tới một mục đích nhất định.

b) Khái niệm Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá thu thập và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong doanh nghiệp nhằm làm rõ bản chất của các công việc.

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 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...

Phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi:

- Người lao động thực hiện những công việc gì?
- Khi nào công việc được hoàn tất?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Người lao động làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó người lao động cần phải hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

Hoạt động phân tích công việc chỉ tập trung vào những thông tin có liên quan đến công việc được phân tích chứ không phải tập trung vào đặc điểm cá nhân người thực hiện công việc đó. Phân tích công việc chỉ tìm hiểu tính chất công việc và các kỹ năng, năng lực cần thiết để thực hiện công việc, và không phân tích đặc điểm tính cách của người thực hiện công việc đó.

2.1.2. Nội dung phân tích công việc

Khi phân tích công việc cần xây dựng được ba tài liệu cơ bản là mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

a) Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản mô tả công việc thường bao gồm ba nội dung:

Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền, mức lương...Phần này còn thường bao gồm một hoặc một vài câu tóm tắt về mục đích hoặc chức năng của công việc.

Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: là phần tường thuật viết một các tóm tắt và chính xác về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó.

Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các máy móc, công cụ, trang bị cần phải sử dụng), thời gian làm việc, điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

b) Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện là bản liệt kê các đòi hỏi của

công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có, trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết, các đặc trưng về tinh thần và thể lực và các yêu cầu cụ thể khác.

Nội dung chính của bảng yêu cầu chuyên môn công việc:

Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yêu cầu chung của bảng yêu cầu chuyên môn công việc là:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua.
- Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp.
- Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết.
- Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được.
- Tuổi đời; Sức khoẻ; Ngoại hình; Năng khiếu đặc biệt, các yêu cầu đặc biệt.
- Hoàn cảnh gia đình; Tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân.
- Các tiêu chuẩn đặc thù khác theo yêu cầu của công việc

c) Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/ tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

Đối với hầu hết các vị trí công việc, kết quả công việc được đánh giá ở ba khía cạnh: Chất lượng; Số lượng hoặc năng suất lao động; Thời gian hoàn thành công việc.

Chất lượng của bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn, bản tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong việc ra các quyết định nhân sự hiệu quả. Tuy nhiên, việc truyền đạt thành công các văn bản này tới những người trong doanh nghiệp còn quan trọng hơn. Việc truyền đạt này cần được tiến hành một cách liên tục vì các tài liệu công việc luôn được cập nhật. Có thể truyền đạt thông qua các hoạt động định hướng môi trường làm việc mới cho nhân viên, sử dụng bản tin nội bộ, viết sổ tay hướng dẫn, đưa lên bảng thông báo của doanh nghiệp, lôi cuốn sự tham gia của người lao động vào quá trình phân tích công việc.

Để đảm bảo quá trình truyền đạt hiệu quả thì chính những giám sát và các trưởng phòng/bộ phận là người truyền đạt những tài liệu phân tích công việc tới nhân viên của họ.

Dưới đây là ví dụ về mẫu Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu chuyên môn công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

| | |
|--|---------------------|
| <u>Chức danh công việc</u> | <u>Báo cáo cho</u> |
| Thư ký cho Kỹ sư trưởng Cơ khí | Kỹ sư Trưởng Cơ khí |
| <i>Xác định công việc:</i> 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

| |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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 chuyến 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

| |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 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

| | |
|---|-----------------------|
| <i>Báo cáo cho</i> | : Kỹ sư Trưởng cơ khí |
| <i>Giám sát những người sau đây:</i> Không có | |

Bảng 2.1: Ví dụ về bản mô tả công việc

| | |
|--|---------------------------------------|
| <u>Chức danh công việc</u> Thư ký cho Kỹ sư trưởng Cơ khí | <u>Tính chất công việc</u> Dài hạn |
|--|---------------------------------------|

❖ **Trình độ học vấn**

| | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------------------------|---|
| Yêu cầu trình độ học vấn | | | |
| Bằng sau đại học | Bằng đại học | Tốt nghiệp phổ thông trung học | Kiểm tra của công ty về khả năng đọc viết |
| Ngành học: | | | |
| Nghề nghiệp chuyên môn: | | | |
| Các khóa đào tạo khác và chứng chỉ: | | | |

❖ **Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc**

| |
|---------|
| ➤ |
| ➤ |

❖ **Yêu cầu về kiến thức / kỹ năng**

| |
|---------|
| ➤ |
| ➤ |

❖ **Yêu cầu về thể chất / điều kiện làm việc**

| |
|-------------------------------------|
| -Yêu cầu về khả năng thể lực: |
| -Các điều kiện làm việc : |
| -Các mối nguy hiểm : |

Bảng 2.2: Ví dụ về bản yêu cầu chuyên môn công việc

| <u>Chức danh công việc</u> Thư ký cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí | | <u>Tính chất công việc</u> 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 | | | | |
| Các hoạt động liên quan đến sự an toàn lao động | | | | |

Bảng 2.3: Ví dụ về bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

2.1.3. Ý nghĩa của phân tích công việc

Các thông tin có được từ phân tích công việc giúp cho nhà quản lý:

- Là cơ sở để doanh nghiệp có thể dự báo số lượng và chất lượng nhân sự phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh đã đề ra

- Tuyển dụng được nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.

- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.

- Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc. Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó đồng thời giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

- Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo.

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyên và thăng thưởng cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

- Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

Tuy vậy, không ít người vẫn coi phân tích công việc là một công việc rườm rà và phức tạp. Đối với nhân viên có nhiều lý do khiến họ nghi ngờ mục đích của phân tích công việc và có thái độ bất hợp tác. Đối với nhà quản lý nhiều người cho rằng phân tích công việc là một việc vô ích vì các thay đổi diễn ra hàng ngày và công việc cũng không thể cố định cho nên khi phân tích xong thì công việc đã thay đổi khác. Trong khi đó thực tế cho thấy các thông tin phân tích công việc thường bị lỗi thời nhanh chóng khiến cho các quyết định nhân sự có sử dụng thông tin phân tích công việc có thể bị sai lệch. Để tránh cho vấn đề này có thể xảy ra, các thông tin phân tích công việc phải được xem xét lại một cách định kỳ để phản ánh kịp thời những thay đổi trong công việc và người làm công tác phân tích công việc cũng cần xác định đúng những thời điểm cần tiến hành hoạt động này. Đó là:

- Khi doanh nghiệp mới thành lập: để xây dựng cơ cấu tổ chức, trong đó qui định cụ thể các chức năng nhiệm vụ, quyền hạn, mối quan hệ giữa các công việc. Khi đó doanh nghiệp cần phải tiến hành mô tả chi tiết cụ thể các công việc.

- Khi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi: khiến cho những công việc cũ không còn cần thiết nữa và có những công việc mới xuất hiện. Doanh nghiệp buộc phải

phân tích lại công việc để xác định những kiến thức và kỹ năng mới nào cần có để thực hiện công việc mới.

- Những chức vụ mới xuất hiện trong cơ cấu của doanh nghiệp: khi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phát triển hoặc thay đổi dẫn đến yêu cầu cần tuyển dụng thêm các chức vụ mới, khi đó doanh nghiệp phải phân tích công việc để có cơ sở tuyển dụng đúng người đúng việc.

- Khi công việc thay đổi: theo xu hướng hiện đại các công việc được thiết kế linh hoạt hơn trước. Công việc sẽ không ổn định mà luôn thay đổi do sự luân chuyển công việc và mở rộng công việc. Do đó, các thông tin về công việc sẽ thay đổi.

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

2.2.1. Quan sát:

Là phương pháp trong đó người cán bộ nghiên cứu quan sát một hay một nhóm người lao động thực hiện công việc và ghi lại đầy đủ: các hoạt động lao động nào được thực hiện, tại sao phải thực hiện và được thực hiện như thế nào để hoàn thành các bộ phận khác nhau của công việc. Các thông tin thường được ghi lại theo một mẫu phiếu được quy định trước.

Ưu điểm của phương pháp này là tránh được các lỗi do người thực hiện công việc bỏ sót hoặc thổi phồng khi được phỏng vấn hoặc trả lời phiếu điều tra. Quan sát giúp xác định môi trường làm việc, các trang thiết bị được sử dụng và mối quan hệ với những người khác khi thực hiện công việc.

Bên cạnh đó, phương pháp này cũng có những bất lợi như sự hiện diện của người quan sát khiến cho người thực hiện công việc lúng túng và có thể bị sai lệch các thao tác công việc.

Phương pháp này đặc biệt hữu ích khi công việc bao gồm các hoạt động thể chất diễn ra trong một thời gian ngắn có thể quan sát được như: công việc trực tổng đài điện thoại, công việc vận hành máy móc,... Nhưng phương pháp này sẽ không thích hợp với công việc mang tính tư duy như lập kế hoạch, thiết kế,...; không thích hợp với công việc diễn ra trong một khoảng thời gian dài hoặc những công việc khẩn cấp ít xảy ra (như cấp cứu, cứu hỏa,...)

2.2.2 Ghi chép các sự kiện quan trọng:

Người nghiên cứu ghi chép lại các hành vi thực hiện công việc của những người làm việc có hiệu quả và những người làm việc không có hiệu quả; thông qua đó có thể khái quát lại và phân loại các đặc trưng của công việc cần mô tả và các đòi hỏi của công việc.

2.2.3 Nhật ký làm việc:

Nhật ký làm việc ghi lại những nhiệm vụ, công việc đã và đang tiến hành, tính thường xuyên của những nhiệm vụ và khi nào nhiệm vụ được hoàn tất. Kỹ thuật này đòi hỏi người thực hiện công việc phải ghi lại nhật ký. Điều không may mắn là hầu hết các cá nhân đều không quen hoặc không được rèn luyện đủ để lưu trữ những thông tin như nhật

ký ngày làm việc. Nếu nhật ký được cập nhật theo thời gian là ngày, nó có thể cung cấp thông tin xác thực về công việc. Công tác so sánh theo ngày, tuần hoặc tháng cần phải được thực hiện. Nó cho phép đánh giá việc thực hiện công việc một cách thường xuyên. Nhật ký làm việc là rất hữu ích trong trường hợp cố gắng phân tích những công việc khó khăn cho việc quan sát, như những công việc được thực hiện bởi các kỹ sư, nhà khoa học và những nhà quản trị cấp cao.

Phương pháp này rất hữu hiệu (khuyến khích nhân viên nghĩ về những điều họ đã làm). Điều này rất có ý nghĩa trong việc tích lũy kinh nghiệm về công việc.

2.2.4 Phỏng vấn:

Phương pháp này có thể áp dụng đối với các công việc mà người nghiên cứu không có điều kiện quan sát sự thực hiện công việc của người lao động. Qua phỏng vấn, người lao động sẽ cho biết những nhiệm vụ nào cần phải được thực hiện trong công việc của họ, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó và cần thực hiện như thế nào. Các thông tin sẽ được ghi lại theo những bản mẫu đã được quy định sẵn.

Có ba loại phỏng vấn để thu thập thông tin phân tích công việc là: phỏng vấn cá nhân (là phỏng vấn riêng biệt từng người); phỏng vấn một nhóm nhân viên có cùng công việc giống nhau; phỏng vấn những người giám sát hoặc những người có kiến thức vững vàng trong công việc. Việc sử dụng phương pháp phỏng vấn nào thì nhà phân tích phải căn cứ vào lý do phỏng vấn để lựa chọn.

Phương pháp phỏng vấn cho phép nhà phân tích có thể trò chuyện trực tiếp với người được phỏng vấn. Người được phỏng vấn có thể yêu cầu nhà phân tích trả lời những câu hỏi, những thắc mắc của mình. Phương pháp phỏng vấn tạo cơ hội cho nhà phân tích giải thích cách thức thu thập thông tin, mục đích của phân tích công việc và lý do vì sao họ được chọn để phỏng vấn. Phương pháp này cho phép nhân viên báo cáo những hoạt động mà những phương pháp khác không thể xác định được. Ví dụ, những hoạt động quan trọng xuất hiện ngẫu nhiên, hoặc là những giao tiếp không chính thức giữa người giám sát sản xuất và nhà quản lý bán hàng, những điều này không thể hiện rõ ràng trong sơ đồ tổ chức, nó chỉ có thể phát hiện được nhờ phỏng vấn.

Bên cạnh đó, phương pháp này cũng tồn tại những hạn chế tiềm ẩn, đó là sự bóp méo thông tin, vì thông thường phân tích công việc là sự mở đầu của việc thay đổi về vấn đề lương bổng trong tổ chức, nên nhân viên có xu hướng nói quá về những trách nhiệm của mình và hạ thấp tầm quan trọng công việc của những người khác. Vì vậy, để có được những thông tin chính xác cần thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau. Hơn nữa, phỏng vấn là rất khó để tiêu chuẩn hóa bởi vì, phỏng vấn viên khác nhau có thể hỏi những câu hỏi khác nhau và kết quả nhận được có thể rất khác nhau giữa những người được phỏng vấn. Cuối cùng, chi phí cho phỏng vấn có thể là rất cao, đặc biệt nếu phỏng vấn nhóm, và điều này có thể không thích hợp với mục đích ban đầu.

2.2.5 Sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn (Phiếu điều tra)

Theo phương pháp này, người lao động sẽ nhận được một danh mục các câu hỏi đã được thiết kế sẵn về các nhiệm vụ, hành vi, các kỹ năng và các điều kiện có liên quan đến công việc và họ có trách nhiệm phải điền các câu trả lời theo các yêu cầu và các hướng dẫn ghi trong đó. Mỗi một nhiệm vụ hay một hành vi đều được đánh giá theo giác độ: có được thực hiện hay không được thực hiện; tầm quan trọng, mức độ phức tạp, thời gian thực hiện và quan hệ đối với sự thực hiện công việc nói chung.

Một bản câu hỏi thường bao gồm những nội dung sau:

- Thông tin chung: liên quan đến tên công việc, mã công việc...
- Ra quyết định: quá trình tư duy, suy luận để đưa ra quyết định.
- Hoạch định và tổ chức.
- Kiến thức, khả năng, và các hoạt động kỹ năng thực hiện công việc.
- Kiểm soát và giám sát.
- Công cụ thiết bị được sử dụng để hoàn thành công việc.
- Sự đi lại, giao dịch.
- Giao tiếp: Mối quan hệ với những người khác. Những mối quan hệ với những người nào là cần để thực hiện công việc.
- Sức khoẻ: Phạm vi công việc những phạm vi vật lý, sức khoẻ và xã hội nào để hoàn tất công việc.
- Xử lý thông tin.
- Những đặc tính công việc khác.

2.2.6. Hội thảo chuyên gia:

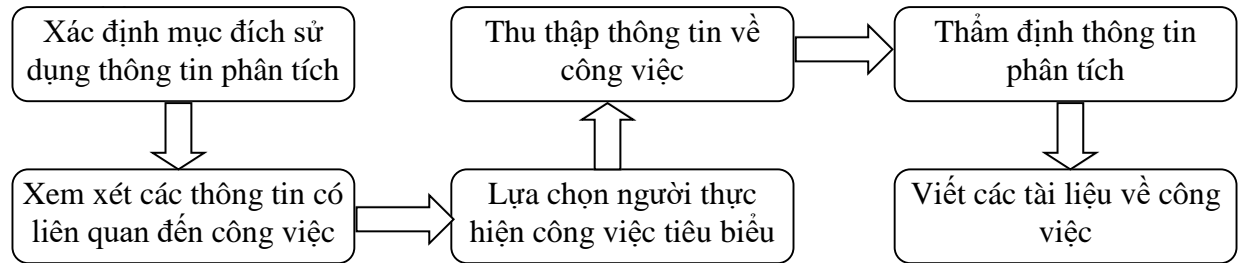
Hội thảo chuyên gia là phương pháp phân tích công việc trong đó các chuyên gia (gồm những công nhân lành nghề, những người am hiểu về công việc, những người lãnh đạo cấp trung gian, các bộ phận) được mời dự một cuộc họp để thảo luận những công việc cần tìm hiểu. Các ý kiến trao đổi giữa các thành viên sẽ làm sáng tỏ và bổ sung những chi tiết mà người nghiên cứu không thu được từ các cuộc phỏng vấn cá nhân và các phương pháp trên. Ngoài ra, quá trình trao đổi ý kiến còn làm rõ những trách nhiệm và nhiệm vụ của chính những thành viên trong hội thảo. Phương pháp này được sử dụng để thu thập thông tin phục vụ nhiều mục đích phân tích công việc như: xây dựng bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xây dựng phiếu đánh giá thực hiện công việc....

Mỗi một phương pháp có những ưu điểm cũng như hạn chế nhất định, vì vậy có thể sử dụng một trong bốn phương pháp một cách riêng biệt hoặc kết hợp chúng. Thực tế không có một phương pháp phân tích công việc nào có thể mang lại thông tin tốt nhất. Thêm vào đó, các phương pháp trên lại không thể thay thế nhau, một phương pháp có thể thích hợp trong một tình huống cụ thể hơn là các phương pháp khác.

Lựa chọn phương pháp nào tùy thuộc vào tình huống, hoàn cảnh cụ thể, mục đích phân tích, và những ràng buộc về thời gian và tiền bạc để tiến hành phân tích công việc.

2.3. Các bước thực hiện phân tích công việc

Có thể mô phỏng tiến trình phân tích công việc theo sơ đồ 2.1 như sau:



Hình 2.1: Tiến trình phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích giúp xác định những thông tin về công việc cần thu thập và thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin phù hợp nhất. Nếu các thông tin phân tích được cung cấp cho quá trình tuyển dụng thì phải thu thập các thông tin mang tính định tính về các nhiệm vụ chính của công việc, các yêu cầu về kiến thức và kỹ năng đối với người thực hiện công việc, và các điều kiện làm việc. Nếu các thông tin phân tích được cung cấp để xác định mức lương thưởng phù hợp với công việc thì phải thu thập thông tin mang tính định lượng về số lượng nhiệm vụ chính, thời gian phân bổ cho từng nhiệm vụ, mức độ áp dụng các kiến thức và kỹ năng, mức độ an toàn của điều kiện làm việc. Ngoài ra các thông tin phân tích còn được sử dụng cho hoạt động sắp xếp lại cơ cấu nhân sự, xác định nhu cầu đào tạo, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc...

Bước 2: Khi xem xét các thông tin có liên quan đến công việc, cần tìm hiểu sơ đồ cơ cấu tổ chức, biểu đồ qui trình công việc, các thông tin phân tích công việc trước đây, bản mô tả công việc và yêu cầu công việc hiện thời (nếu có).

Bước 3: Lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích. Đối với công việc do nhiều người khác nhau thực hiện chỉ cần lựa chọn người thực hiện công việc ở mức đạt yêu cầu để xác định những yêu cầu tối thiểu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần có để thực hiện công việc.

Bước 4: Thu thập các thông tin về công việc. Trước tiên trong bước này cần xác định các thông tin về công việc cần thu thập. Những thông tin đó thường bao gồm: thông tin chung về công việc (chức danh công việc, vị trí của công việc trong sơ đồ cơ cấu tổ chức, mục tiêu của công việc); danh sách các nhiệm vụ cụ thể của công việc; các mối quan hệ trong công việc; quyền hạn và trách nhiệm thực hiện công việc; các kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc; các yêu cầu thể chất để thực hiện công việc; các trang thiết bị sử dụng khi thực hiện công việc; các điều kiện và môi trường làm việc.

Căn cứ vào bản chất của công việc được phân tích, đặc điểm của người thực hiện công việc, ngân sách và thời gian, đặc điểm của các phương pháp phân tích có thể sử dụng

các phương pháp phân tích công việc: quan sát, ghi chép các sự kiện quan trọng, nhật ký công việc, phỏng vấn, sử dụng phiếu điều tra, hội thảo chuyên gia.

Bước 5: Sau khi thu thập các thông tin về công việc để khẳng định tính chính xác và đầy đủ của thông tin về công việc, bổ sung những thông tin còn thiếu và điều chỉnh những thông tin sai lệch, đồng thời nhận được sự nhất trí của người thực hiện công việc về những thông tin thu thập thì cần thẩm định thông tin phân tích với những đối tượng là người thực hiện khác và người giám sát công việc.

Bước 6: Sau khi nhận được sự nhất trí về tính chính xác của các thông tin phân tích thì tiến hành soạn thảo các văn bản về phân tích công việc, bao gồm: bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn công việc, bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

CÂU HỎI HƯỚNG DẪN ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG

I. Nội dung phần thảo luận 1

1. Phân tích mối quan hệ giữa phân tích công việc và các hoạt động Quản trị Nhân lực khác của Doanh nghiệp? (Hoạch định nhân lực, Tuyển dụng, Đào tạo phát triển, Đánh giá thực hiện công việc, Thù lao lao động)

2. Trình bày các phương pháp thu thập thông tin khi phân tích công việc?

3. Trình bày tiến trình phân tích công việc?

4. Trình bày nội dung của Bản mô tả công việc, Bản xác định yêu cầu với người thực hiện công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc?

II. Nội dung phần thảo luận 2: Hãy lựa chọn phương án trả lời đúng nhất trong các phương án đưa ra?

1. Bản phân tích công việc không dùng để xây dựng.....:

- a. bản mô tả công việc
- b. bản tiêu chuẩn công việc
- c. bản tiêu chuẩn kết quả công việc
- d. bản danh sách người lao động

2. “.....là văn bản liệt kê chính xác và súc tích các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát.

- a. Bản mô tả công việc
- b. Bản tiêu chuẩn công việc
- c. Bản đánh giá phỏng vấn
- d. Bản báo cáo năng suất lao động

3. “.....là tài liệu trình bày những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực một cá nhân cần có để hoàn thành tốt công việc”.

- a. Bản mô tả công việc

- b. Bản yêu cầu chuyên môn công việc
 - c. Bản đánh giá phỏng vấn
 - d. Bản báo cáo năng suất lao động
4. “Tốt nghiệp cao đẳng chuyên ngành, có 2 năm kinh nghiệm, anh văn B, vi tính văn phòng...”. Các nội dung này được trình bày trong:
- a. Bản mô tả công việc
 - b. Bản yêu cầu chuyên môn công việc
 - c. Chương trình hội nhập nhân viên
 - d. Quảng cáo tuyển dụng
5. Phân tích công việc không gồm nội dung sau:
- a. xác định có hệ thống các điều kiện tiến hành công việc
 - b. xác định nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc
 - c. xác định các phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc
 - d. xác định mức lương của chức danh tương ứng với công việc

III. Nội dung phần thảo luận 3: Hãy cho biết các nhận định sau đúng hay sai và giải thích ngắn gọn tại sao?

1. Để phân tích công việc một cách hiệu quả phải thu thập các thông tin về công việc càng nhiều càng tốt.
2. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cung cấp các tiêu chuẩn hoàn thành công việc ở mức xuất sắc.
3. Bản yêu cầu chuyên môn công việc thường gồm 2 phần (1) các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và (2) các quyền hạn gắn với vị trí công việc
4. Để dễ dàng cho việc Phân tích công việc chỉ nên lựa chọn một phương pháp phân tích duy nhất
5. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu số lượng và chất lượng của sự hoàn thành nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc

BÀI TẬP ỨNG DỤNG CHƯƠNG

Cô Hà là nhân viên thuộc bộ phận nhân sự của công ty Nam Thanh chuyên sản xuất các loại thiết bị điện. Gần đây công ty nhập về một hệ thống lắp ráp vi mạch điện tử tự động. Công ty cần tuyển người kiểm soát hoạt động của hệ thống này. Cô Hà được giao trách nhiệm phân tích công việc kiểm soát hệ thống tự động để đưa ra những yêu cầu tuyển dụng. Cô Hà cảm thấy băn khoăn không biết thu thập những thông tin về công việc này từ ai bởi vì đây là một chức vụ công việc mới chưa từng có ở công ty Nam Thanh.

Theo bạn, cô Hà có thể thu thập thông tin phân tích công việc từ những nguồn nào?
Trong quá trình phân tích công việc, Cô Hà có thể gặp phải những khó khăn trở ngại nào?
cách giải quyết các khó khăn đó?

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC Ở NHÀ

Sinh viên chuẩn bị các nội dung chuẩn bị bài cho chương sau, bao gồm:

1. Nghiên cứu khái niệm, vai trò của hoạch định nguồn nhân lực?
2. Nghiên cứu mối quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp?
3. Nghiên cứu trình tự các bước hoạch định nguồn lực?

CHƯƠNG 3: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Xác định khái niệm hoạch định nguồn nhân lực
- Nắm bắt vai trò của hoạch định nguồn nhân lực và mối quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh
- Xác định trình tự các bước hoạch định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

NỘI DUNG

3.1 Khái niệm và vai trò của hoạch định nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp

3.1.1. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng kế hoạch lao động để đáp ứng các nhu cầu đó trong tương lai.

Hoạch định nhân lực giúp trả lời câu hỏi:

- Doanh nghiệp cần người lao động như thế nào?
- Khi nào doanh nghiệp cần người lao động?
- Người lao động cần phải có những kỹ năng nào?
- Doanh nghiệp đã có sẵn người thích hợp chưa? Và nếu họ có tất cả những kiến thức, thái độ và kỹ năng cần thiết hay không? Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng người lao động từ bên ngoài hay lựa chọn từ những người hiện có trong doanh nghiệp?

Hoạch định không phải là đưa ra những con số một cách cứng nhắc và áp đặt trong khi nhân lực ngày càng biến động. Trên thực tế các kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn thường được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn. Các kế hoạch này có thể được điều chỉnh một cách linh hoạt theo tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp. Hiệu quả của quá trình hoạch định nhân lực phụ thuộc vào mức độ phù hợp của chiến lược nguồn nhân lực với các chiến lược tổng thể khác của doanh nghiệp, với đặc trưng, năng lực của doanh nghiệp. Vì vậy, khi thực hiện hoạch định nguồn nhân lực phải quan tâm tới các chiến lược khác của doanh nghiệp như chiến lược thị trường, chiến lược sản phẩm mới...

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực chịu ảnh hưởng của các nhân tố sau:

- Loại sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp cho xã hội và chiến lược của tổ chức

Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng và chất lượng lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Mỗi nghề nghiệp có tính đặc thù khác nhau nên nhu cầu về số lượng và chất lượng lao động cũng khác nhau. Với những ngành thuộc lĩnh vực nông nghiệp như trồng trọt, chăn nuôi thì cần một số lượng lớn lao động

đơn giản không cần có tay nghề cao, tính chất của công việc cũng đơn giản, người lao động cần có kỹ thuật chăm sóc cơ bản và những kỹ thuật đó không phức tạp lắm. Còn đối với ngành thuộc lĩnh vực công nghiệp, dịch vụ thì nhu cầu về lao động lớn, tay nghề chuyên môn kỹ thuật cao có các kỹ năng mềm chuyên nghiệp. Do đó, hoạch định nguồn nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

- Tính không ổn định của môi trường

Sự thay đổi về kinh tế, chính trị, xã hội và tiến bộ khoa học kỹ thuật sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến cung và cầu nhân lực của tổ chức. Môi trường kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, nó vừa tác động trực tiếp lẫn gián tiếp đến doanh nghiệp. Nếu môi trường kinh doanh thuận lợi như kinh tế tăng trưởng, đa dạng về các thành phần kinh tế, chính trị ổn định, hệ thống luật pháp minh bạch mở cửa với các hoạt động đầu tư nước ngoài thì sẽ thu hút được các hoạt động kinh doanh trong và ngoài nước phát triển. Điều này khiến cho nhu cầu nhân lực tăng vọt, giải quyết tình trạng thất nghiệp và những tệ nạn xã hội do thất nghiệp gây ra. Theo đó, có nghề bị mất đi nhưng có nghề mới lại ra đời và có nhu cầu nhân lực như các dịch vụ tư vấn kinh doanh, môi giới lao động...

- Độ dài thời gian của quá trình hoạch định

Hoạch định nguồn nhân lực có thể được lập trong thời gian ngắn từ 1 tháng đến 1 năm, từ 3 đến 5 hoặc 7 năm và hơn thế nữa. Xác định khoảng thời gian dài hay ngắn của hoạch định nguồn nhân lực phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các nhân tố từ môi trường bên trong và ngoài của tổ chức.

Thông thường, nếu tổ chức hoạt động kinh doanh trong môi trường có biến động lớn, biểu hiện có nhiều đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường; các điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội thay đổi nhanh chóng; nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ không ổn định; quy mô của tổ chức nhỏ; kinh nghiệm hoạt động yếu,...thì thường xác định độ dài của hoạch định nguồn nhân lực ngắn và ngược lại thì độ dài của kế hoạch nguồn nhân lực được xác định dài hơn.

- Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin hoạch định nguồn nhân lực

Khi tiến hành hoạch định nguồn nhân lực cần phải xác định rõ những nội dung: những loại công việc gì sẽ được thực hiện trong tổ chức, công việc nào sẽ phát sinh phục vụ cho sản xuất kinh doanh để tránh tình trạng bị động. Những chỗ trống trong tổ chức xuất hiện cần thay thế do chuyển lao động, đề bạt, về hưu để có phương án khắc phục kịp thời. Doanh nghiệp cũng cần phải xác định rõ nguyên nhân lao động nghỉ việc và khắc phục để không xảy ra tình trạng này về sau gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần xác định nguồn nhân lực sẽ được thu hút từ đâu? Từ những tổ chức bên ngoài như các trường cao đẳng, đại học, từ chính các đối thủ cạnh tranh, hay từ bên trong doanh nghiệp. Phương án nào là khả thi nhất, phù hợp nhất? Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần phải xác định khả năng đào tạo và phát triển người lao động hiện có trong tổ chức để hoàn thành công việc như thế nào? Nhân lực được tuyển mới sẽ ra sao, có đáp ứng được yêu cầu

của công việc không? Khả năng tìm kiếm dễ hay khó, thời gian dài hay ngắn? Liệu có tìm được nguồn nhân lực phù hợp... Vì vậy, chất lượng của các loại thông tin cũng như khả năng dự báo thông tin là rất quan trọng đối với quá trình hoạch định nhân lực

3.1.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực

Thứ nhất, hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực trên cơ sở gắn nguồn nhân lực và tổ chức lại với nhau. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực tạo ra sự liên kết giữa các vấn đề mà người lao động quan tâm: Được đào tạo nhiều hơn - Trả lương cao hơn - phúc lợi ngày càng nhiều hơn.

Thứ hai, hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức thông qua việc liên kết hành động với kết quả. Lập kế hoạch nói chung giúp cho doanh nghiệp đi đúng hướng, còn hoạch định nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp thực hiện bố trí nhân lực một cách tốt nhất để người lao động làm việc có hiệu quả.

Thứ ba, về phương diện nguồn nhân lực, công tác hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

Thứ tư, hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò điều hoà các hoạt động nguồn nhân lực. Thông qua việc lập kế hoạch nguồn nhân lực sẽ cho thấy tất cả các bộ phận ăn khớp với nhau như thế nào. Xác định nguồn nhân lực có phù hợp với chiến lược không. Và đặc biệt, nguồn nhân lực có đảm bảo được lợi thế cạnh tranh không.

Thứ năm, hoạch định nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động biên chế, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh

3.1.3. Quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh

Hoạch định nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch sản xuất kinh doanh. Quy mô và cơ cấu của lực lượng lao động của doanh nghiệp phải được xác định dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của chính doanh nghiệp đó: Những loại lao động nào cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức? Số lượng lao động để hoàn thành mỗi loại công việc là bao nhiêu?

Kế hoạch sản xuất kinh doanh bao gồm: ngắn hạn, trung hạn và dài hạn và được xây tương ứng với nó cũng cần phải có kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn về nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân lực phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh, gắn với kế hoạch sản xuất kinh doanh và phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để thấy rõ được mối quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực với kế hoạch sản xuất kinh doanh, ta có xem xét cụ thể trên các mối quan hệ sau:

- Mối quan hệ giữa kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn với hoạch định nhân lực
- Đề tổ chức tiếp tục tồn tại và phát triển trong thời kỳ dài, người lãnh đạo cấp cao

của tổ chức phải xác định rõ tư tưởng chiến lược của tổ chức mình như tại sao tổ chức tồn tại? Những việc gì cần được làm...? Do vậy, cần phải xác định rõ những sản phẩm và dịch vụ nào có ích sẽ sản xuất kinh doanh. Phân tích những mặt mạnh và mặt yếu của tổ chức như tổ chức có lợi thế cạnh tranh về sản phẩm và dịch vụ mà mình sẽ sản xuất trong những năm tới. Có những mặt yếu nghiêm trọng nào có thể làm tổn hại hoặc phá sản tổ chức trong thời gian dài hay không?

Khi đó đòi hỏi phải phân tích lực lượng lao động dưới tác động của những thay đổi nhân khẩu học, văn hóa, xã hội, những thay đổi về cung cầu nhân lực... để thấy được những ảnh hưởng nhất định đến lực lượng lao động trong tương lai của tổ chức. Một tổ chức sẽ không thể đạt được các mục tiêu chiến lược nếu thiếu nguồn nhân lực cần thiết. Nếu hoạch định nguồn nhân lực dài hạn có chi rõ ràng lực lượng lao động cần thiết có kỹ năng trong tương lai sẽ không được đáp ứng thì các kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn của tổ chức cần thiết phải được điều chỉnh lại.

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn với hoạch định nguồn nhân lực

Kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn của tổ chức thường tập trung vào xác định các mục tiêu cụ thể của tổ chức trong khoảng thời gian từ 2 đến 3 năm tới, và tập trung vào các mục tiêu như: doanh số bán ra, số lượng sản phẩm theo từng loại, lợi nhuận, năng suất lao động... Và, để đạt được các mục tiêu trên cần phải có một lực lượng lao động thích hợp. Khi đó, kế hoạch nguồn nhân lực trong trung hạn phải dự báo trước được cần bao nhiêu nhân lực cho mỗi loại công việc, số lao động sẽ chuyển chuyên để xác định tỷ lệ thiếu hụt lực lượng lao động, những thay đổi về năng suất lao động vì nó sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức.

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn với hoạch định nhân lực

Kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn thường đưa ra các mục tiêu thực hiện và kế hoạch tác nghiệp của một năm. Kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn giữ vai trò quan trọng cho thắng lợi về kinh tế và sự sống còn của mỗi tổ chức, đặc biệt là dự báo về tiết kiệm và chi tiêu. Những kế hoạch này tạo điều kiện để kết hợp các hoạt động trong tổ chức và hướng các hoạt động của cá nhân người lao động đạt kết quả cao. Để đạt được các mục tiêu của kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn các nhà quản trị cần phải đưa ra những yêu cầu cụ thể của bộ phận mình về: số lượng lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng, loại đào tạo cần thiết. Nếu nhu cầu lao động cần nhiều hơn số hiện có thì phải có kế hoạch tuyển mộ. Nếu dự báo nguồn nhân lực dư thừa thì phải xây dựng kế hoạch giảm bớt lực lượng lao động ở bộ phận nào? Bao nhiêu người? Người lao động nào sẽ tạm nghỉ việc? Trong thời gian bao lâu? Chế độ đối với những người nghỉ việc như thế nào?...

3.2. Các giai đoạn cơ bản của quá trình hoạch định nguồn nhân lực

3.2.1. Dự báo nhu cầu nhân lực

Dự báo nhu cầu nhân lực được thực hiện dựa trên các dự báo về:

- Khối lượng công việc cần thiết sẽ phải thực hiện
- Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ kỹ thuật
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao năng suất lao động như: áp dụng hệ thống quản trị chất lượng mới, luân phiên thay đổi trong công việc, thay đổi cơ cấu tổ chức...

- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc
- Khả năng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động
- Tỷ lệ nghỉ việc trong đội ngũ lao động
- Yêu cầu về nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động

Các doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp định tính và phương pháp định lượng để dự báo nhu cầu nhân lực, bao gồm:

a) Các phương pháp dự báo nhu cầu ngắn hạn, dài hạn

** Các phương pháp dự báo cầu nhân lực ngắn hạn*

Dự đoán nhu cầu nhân lực ngắn hạn là cầu nhân lực trong thời hạn 1 năm. Nhưng tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi tổ chức khoảng thời gian có thể linh hoạt hơn. Ví dụ đối với mỗi tổ chức sản xuất kinh doanh mang tính thời vụ, theo mùa thì khoảng thời gian có thể ngắn hơn (từ 3 tới 6 tháng) như các tổ chức xây dựng, các doanh nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm, rau quả...

Các phương pháp dự đoán nhu cầu ngắn hạn bao gồm:

- Phương pháp tính theo lượng lao động hao phí

Theo phương pháp này, xác định nhu cầu nhân lực cho năm tới (năm kế hoạch) dựa vào các căn cứ:

Tổng số lượng lao động hao phí để hoàn thành số lượng sản phẩm, hoặc khối lượng công việc, nhiệm vụ của năm kế hoạch; quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch; hệ số tăng năng suất lao động dự tính năm kế hoạch Công thức:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n t \cdot Q_i}{T_n \cdot K_m}$$

Trong đó:

D: Cầu lao động năm kế hoạch của tổ chức (người)

t_i: Lượng lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm i (giờ)

Q_i: Tổng số sản phẩm i cần sản xuất năm kế hoạch (sản phẩm)

T_n: Tổng quỹ thời gian làm việc bq của một lao động năm kế hoạch (giờ/người)

K_m : Hệ số tăng năng suất lao động dự tính năm kế hoạch

n : số loại sản phẩm cần sản xuất năm kế hoạch

Để xác định lượng lao động hao phí cho 1 đơn vị sản phẩm ta phải dựa vào định mức lao động, cụ thể là mức thời gian hao phí cho từng bước công việc, theo từng nghề

Quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch xác định thông qua xây dựng bảng cân đối thời gian của một lao động năm kế hoạch trên cơ sở phân tích bảng cân đối thời gian lao động của một lao động năm báo cáo.

Dự kiến những yếu tố ảnh hưởng như thay đổi về kỹ thuật, tổ chức... để ước tính hệ số tăng năng suất lao động.

Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức ta sẽ có số lượng sản phẩm từng loại.

Ví dụ: Tính nhu cầu nhân lực năm N của Công ty X dựa vào kế hoạch sản xuất sản phẩm; lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm.

| Tên sản phẩm | Kế hoạch sản xuất sản phẩm (chiếc) | Lượng lao động hao phí cho 1 sản phẩm (giờ) | Tổng lượng lao động hao phí để sản xuất sản phẩm (giờ) |
|--------------|------------------------------------|---|--|
| A | 500 000 | 1,3 | 650 000 |
| B | 400 000 | 1,5 | 600 000 |
| C | 200 000 | 3,0 | 600 000 |
| Cộng | | | 1 850 000 |

Bảng 3.1. Kế hoạch sản xuất sản phẩm, lượng lao động hao phí cho một sản phẩm Năm N dự tính năng suất lao động của công nhân đạt 110% (tức hệ số $K_m = 1,10$).

Dựa vào phân tích bảng cân đối thời gian lao động của một lao động năm N-1, dự tính số ngày làm việc thực tế bình quân của một lao động năm N là 270 ngày, số giờ làm việc 8 giờ/ngày. Ta có quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm N là $270 \times 8 = 2160$ giờ (tức $T_n = 2160$ giờ)

Vậy cầu nhân lực của Công ty X năm N là:

$$D = 1\,850\,000 : (2160 \times 1,1) = 779 \text{ người}$$

Phương pháp này áp dụng để dự đoán cầu nhân lực cho những công việc, những sản phẩm xác định được hao phí lao động cần thiết tức là có mức lao động làm căn cứ khoa học, thường là những nghề cơ khí, dệt, may... Để tính được hao phí lao động cho một đơn vị sản phẩm phải thực hiện tính toán cho từng bước công việc nên tốn thời gian và phức tạp, nhưng kết quả khá chính xác.

- Phương pháp tính theo năng suất lao động

Nội dung cơ bản của phương pháp này là lấy tổng sản lượng năm kế hoạch (hiện vật hoặc giá trị) chia cho năng suất lao động của một người lao động năm kế hoạch sẽ được cầu nhân lực năm kế hoạch của tổ chức.

Công thức: $D = Q/W$

Trong đó: D: Cầu lao động năm kế hoạch

Q: Tổng sản lượng năm kế hoạch

W: Năng suất lao động bình quân của một lao động năm kế hoạch

Ví dụ: Tại xí nghiệp chế biến thực phẩm, giá trị sản lượng kế hoạch là 5 000.000.000 đồng; năng suất lao động bình quân một lao động năm kế hoạch là 50 000 000 đồng. Vậy cầu lao động năm kế hoạch của xí nghiệp là:

$5\,000.000.000 : 50.000.000 = 100$ người

Theo phương pháp này cần chú ý tổng sản lượng năm kế hoạch và năng suất lao động của một lao động năm kế hoạch phải thống nhất đơn vị tính. Nếu tổng sản lượng tính bằng tiền (giá trị) thì năng suất lao động cũng tính bằng tiền. Nếu tổng sản lượng tính bằng hiện vật thì năng suất lao động của một lao động năm kế hoạch cũng phải tính bằng hiện vật.

- Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên

Tiêu chuẩn định biên là khối lượng công việc/nhiệm vụ mà một người phải đảm nhận. Ví dụ số học sinh mà một giáo viên phải đảm nhận, số giường bệnh mà một hộ lý phải phục vụ.

Dự đoán nhu cầu nhân lực năm kế hoạch theo phương pháp này sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cần hoàn thành năm kế hoạch như: tổng số học sinh nhập trường theo từng loại lớp học (lớp 1, lớp 2,...) của trường; hoặc tổng số giường bệnh cần phục vụ năm kế hoạch của bệnh viện; và định mức phục vụ của một giáo viên hoặc của một y sỹ, một bác sỹ năm kế hoạch.

Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên thích hợp để dự báo nhu cầu nhân lực năm kế hoạch của tổ chức thuộc ngành giáo dục, y tế, phục vụ...

Ví dụ: Hãy dự đoán số giáo viên từ lớp 1 đến lớp 5 (bậc tiểu học) năm kế hoạch của một trường học. Theo qui định tiêu chuẩn định biên (số lượng học sinh mà một giáo viên phải đảm nhận) như số liệu trong bảng 3.2

Đơn vị: người

| Lớp | Tiêu chuẩn định biên (tỷ số giáo viên/học sinh) | Số lượng học sinh ở các lớp năm báo cáo | Dự báo số lượng học sinh các lớp năm kế hoạch | Số lượng giáo viên hiện có năm báo cáo | Số lượng giáo viên dự báo năm kế hoạch |
|-------------|---|---|---|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) = (3):(2) | (6)=(4):(2) |
| Lớp 1 | 1/20 | 914 | 962 | 46 | 48 |
| Lớp 2 | 1/22 | 896 | 914 | 41 | 42 |
| Lớp 3 | 1/24 | 945 | 896 | 40 | 37 |
| Lớp 4 | 1/26 | 1021 | 945 | 39 | 36 |
| Lớp 5 | 1/28 | 968 | 1021 | 35 | 36 |
| Tổng | | 4744 | 4738 | 201 | 199 |

Bảng 3.2. Bảng quy định tiêu chuẩn định biên

*** Các phương pháp dự báo cầu nhân lực dài hạn**

Kế hoạch hóa nhân lực dài hạn thường được tiến hành cho thời hạn trên 1 năm, có thể từ 3 đến 5 năm.

Dự đoán nhu cầu nhân lực dài hạn là nhiệm vụ của các chuyên gia quản lý nhân lực. Mỗi tổ chức tiến hành sản xuất các loại sản phẩm khác nhau, trình độ tổ chức và quản lý, trình độ kỹ thuật áp dụng vào sản xuất kinh doanh cũng rất khác nhau cho nên cầu về số lượng và chất lượng nhân lực năm kế hoạch rất khác nhau. Do đó, phải căn cứ vào mục tiêu và kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức trong tương lai, dự đoán những thay đổi về kỹ thuật, công nghệ, tác động của môi trường... để dự báo cầu nhân lực ở những bộ phận chính của tổ chức hoặc là dự đoán chi tiết cầu nhân lực cho từng loại công việc, từng nghề, từng loại sản phẩm cho thời kỳ kế hoạch. Các phương pháp dự báo cầu nhân lực dài hạn, bao gồm:

- *Phương pháp dự báo cầu nhân lực của tổ chức dựa vào cầu nhân lực của từng đơn vị*

Theo phương pháp này, người quản lý ở từng đơn vị (phân xưởng, phòng, ban) dựa vào mục tiêu của đơn vị, xác định khối lượng công việc cần phải hoàn thành cho thời kỳ kế hoạch, dự đoán cần bao nhiêu nhân lực để hoàn thành khối lượng công việc đó. Cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch sẽ được tổng hợp từ cầu nhân lực của từng đơn vị.

Ưu điểm của phương pháp này là người quản lý ở từng bộ phận, đơn vị trong tổ chức thường có những thông tin chính xác về nhiệm vụ, sản lượng, khối lượng công việc... mà đơn vị mình sẽ hoàn thành trong thời kỳ kế hoạch, do đó sẽ dự đoán được số nhân lực cần thiết kể cả những người lao động mới dự kiến cần được thu hút và bổ sung.

Nhược điểm của phương pháp này là để có số liệu cần thiết cho dự đoán đòi hỏi phải có sự hợp tác của nhiều người trong đơn vị. Hơn nữa mỗi người quản lý ở từng bộ phận, đơn vị có thể sử dụng những giả định khác nhau cho sự phát triển đơn vị mình trong tương lai để dự đoán cầu nhân lực. Để khắc phục nhược điểm này người đứng đầu tổ chức phải thông báo rõ mục tiêu dài hạn của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch, đưa ra những ràng buộc về tài chính, vốn, lao động...dựa vào đó người quản lý từng đơn vị dự đoán cầu nhân lực của đơn vị mình.

- Phương pháp ước lượng trung bình

Dự đoán cầu nhân lực của tổ chức thời kỳ kế hoạch dựa vào cầu nhân lực bình quân hàng năm của tổ chức trong thời kỳ trước.

Ví dụ: Có số liệu nhân lực của Công ty kinh doanh Vận tải từ năm 2008 đến năm 2018 như bảng 3.3.

| Năm | Người | Năm | Người | Năm | Người |
|------|-------|------|-------|------|-------|
| 2008 | 300 | 2012 | 280 | 2016 | 297 |
| 2009 | 305 | 2013 | 312 | 2017 | 315 |
| 2010 | 310 | 2014 | 277 | 2018 | 311 |
| 2011 | 273 | 2015 | 332 | | |

Bảng 3.3: Nhân lực Công ty kinh doanh Vận tải 2008 - 2018

Hãy dự đoán cầu nhân lực của công ty đến năm 2024. Biết rằng tình hình sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2019 đến 2024 không có thay đổi gì đáng kể so với giai đoạn 2008 đến 2018.

Áp dụng phương pháp ước lượng trung bình, cầu nhân lực của công ty giai đoạn từ năm 2019 đến 2024 sẽ là số nhân lực bình quân các năm thời kỳ 2008 đến 2018:

$$D = \frac{(300+305 +310 +273 +280 +312 +277 +332 +297 +315 +311)}{11}$$

$$D = 3312: 11 = 301 \text{ (người/năm)}$$

Theo phương pháp này, việc tính toán cầu nhân lực đơn giản, số liệu dễ thu thập. Nhưng phương pháp này dựa vào số liệu của quá khứ, khi dự đoán có thể không thấy hết những biến động có thể xảy ra trong thời kỳ kế hoạch ảnh hưởng đến cầu nhân lực của tổ chức.

- Phương pháp dự báo theo xu hướng

Nội dung của phương pháp này là căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và mục tiêu cần đạt được của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch như số lượng sản phẩm dịch vụ, doanh số bán ra, ước tính những thay đổi về kỹ thuật ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh

của tổ chức....so với thời kỳ hiện tại, ước tính cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức thời kỳ kế hoạch.

Áp dụng phương pháp này, công việc dự đoán nhu cầu nhân lực được thực hiện một cách dễ dàng nhưng ước lượng thường ít chính xác và chủ yếu dựa vào số liệu của thời kỳ trước đó.

- Phương pháp hồi quy tuyến tính

Sử dụng hàm số toán học phản ánh mối quan hệ của cầu nhân lực với các biến số như: doanh số bán ra, sản lượng sản xuất kỳ kế hoạch, năng suất lao động... để dự đoán cầu nhân lực của tổ chức kỳ kế hoạch.

Để áp dụng phương pháp này cần thu thập số liệu phản ánh mối quan hệ giữa cầu nhân lực theo thời gian và các yếu tố theo chuỗi thời gian. Chuỗi thời gian thu thập được số liệu càng dài thì kết quả dự đoán cầu nhân lực thời kỳ kế hoạch càng chính xác

- Phương pháp chuyên gia

Phương pháp chuyên gia là một trong các phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất. Dự đoán cầu nhân lực là dựa vào ý kiến của các chuyên gia có kinh nghiệm trong từng lĩnh vực, có thể là ý kiến của một nhóm chuyên gia hoặc là ý kiến của cá nhân như giám đốc nguồn nhân lực hoặc là chuyên gia hoạch định dài hạn. Các chuyên gia dựa vào đánh giá của họ về tình hình tổ chức trong tương lai, điều kiện kinh tế, xã hội của tổ chức, với kinh nghiệm mà họ đã từng tích lũy được sẽ đưa ra phương án dự đoán cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch.

Để đạt được kết quả mong muốn tổ chức cần phải sử dụng tổng hợp kết quả ước lượng cầu nhân lực thời kỳ kế hoạch của tổ chức mà nhiều chuyên gia đã hiến kế. Kinh nghiệm cho thấy có 3 phương pháp sau:

Phương pháp 1: Yêu cầu mỗi chuyên gia nộp bản tường trình về ước tính cầu nhân lực của tổ chức theo kinh nghiệm riêng của họ, sau đó sẽ tính trung bình cầu nhân lực của tổ chức theo ước tính của các chuyên gia.

Phương pháp 2: Tổ chức hội thảo mời các chuyên gia đến dự và phát biểu, thảo luận nhóm. Kết luận cuối cùng là ý kiến thống nhất của các chuyên gia về ước tính cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch.

Phương pháp 3: Để thực hiện phương pháp này, một người có trách nhiệm dự đoán cầu nhân lực của tổ chức - có thể là chuyên viên của phòng quản lý nguồn nhân lực thực hiện các công việc sau:

- Lựa chọn danh sách các chuyên gia am hiểu về tổ chức và có kiến thức, kinh nghiệm dự đoán nhân lực.
- Xác định rõ những vấn đề có liên quan đến dự đoán nhân lực: khó khăn, thuận lợi, mục tiêu và chiến lược phát triển tổ chức trong tương lai.
- Soạn một bảng hỏi về dự đoán cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch và gửi đến từng chuyên gia.

- Các chuyên gia ước tính cầu nhân lực của tổ chức theo kiến thức và kinh nghiệm của mình, chuyển đến cho người có trách nhiệm tổng hợp. Kết quả dự đoán nhân lực được gửi trở lại các chuyên gia xem xét cho ý kiến về phương án lựa chọn. Nếu một chuyên gia nào đó chưa đồng tình về phương án tổng hợp dự đoán nhân lực đã chọn thì yêu cầu giải thích rõ: nguyên nhân không đồng tình, cần thay đổi như thế nào và chuyên bản góp ý đó đến người có trách nhiệm tổng hợp cầu nhân lực. Phương án cuối cùng dự đoán cầu nhân lực của tổ chức là kết quả nhất trí cao của các chuyên gia.

Với phương pháp này, các chuyên gia không tiếp xúc trực tiếp với nhau trong cuộc họp hoặc hội thảo mà chỉ thông qua văn bản nên thuận lợi hơn và tránh được những hạn chế (như nể nang hoặc ngại bất đồng quan điểm... trong thảo luận nhóm).

b) Dự báo cung cấp nhân lực

**** Đánh giá thực trạng nguồn nhân lực***

Hoạch định nguồn nhân lực yêu cầu phân tích kỹ lực lượng lao động hiện có của tổ chức về số lượng và cơ cấu lực lượng lao động.

Muốn vậy cần thực hiện theo trình tự sau đây:

Bước 1. Phân loại lực lượng lao động hiện có trong tổ chức theo các tiêu thức khác nhau như: Giới tính, tuổi, theo nghề, theo trình độ lành nghề, sức khỏe, thâm niên công tác, tình trạng gia đình, theo công nhân, tiềm năng cho phát triển và đề bạt... làm cơ sở cho phân tích.

Bước 2. Phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức:

Sử dụng phương pháp phân tích so sánh

- Phân tích cơ cấu tuổi của lực lượng lao động hiện có trong tổ chức. Phân tích cơ cấu nhân lực theo giới tính: nam, nữ để đánh giá mức độ phù hợp với yêu cầu công việc.

- Phân tích trình độ văn hóa của người lao động theo các nghề, loại công việc.

- Phân tích kết cấu trình độ, nghề nghiệp của người lao động theo từng cấp bậc (chẳng hạn: bậc 1; bậc 2; bậc 3; bậc 4...) so với nhu cầu. Hoặc phân tích so sánh trình độ (bằng cấp đạt được, chuyên ngành đã được đào tạo) của cán bộ quản lý, lãnh đạo với yêu cầu của công việc.

- Phân tích so sánh mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân thông qua so sánh cấp bậc công việc và cấp bậc công nhân theo từng nghề, từng bậc biết được mức độ phù hợp, không phù hợp và có chiến lược nhân lực thích ứng cho thời kỳ kế hoạch.

- Tập trung phân tích những công việc cụ thể hoặc loại công việc thường có tỷ lệ thay thế lao động cao; vắng mặt nhiều; vi phạm kỷ luật lao động hoặc hoàn thành công việc ở mức độ thấp, tình hình sử dụng thời gian lao động của các loại lao động.

- Chỉ rõ những người sẽ về hưu, sẽ nghỉ việc trong từng năm kế hoạch để có kế hoạch thông báo cho người lao động biết trước đồng thời chuẩn bị người thay thế một cách chủ động.

Để phục vụ cho công tác dự báo khả năng đáp ứng của lực lượng hiện có trong doanh nghiệp, ở mức tối thiểu có thể thu thập hệ thống thông tin cần thiết qua các biểu mẫu nhân sự đơn giản mô tả số lượng lao động ở mỗi vị trí công việc. Tại các doanh nghiệp lớn có thể sử dụng bản tóm tắt kỹ năng của người lao động hoặc hệ thống thông tin nguồn nhân lực:

Dựa vào bản tóm tắt kỹ năng của người lao động: với bản tóm tắt kỹ năng được thiết kế để theo dõi kinh nghiệm, giáo dục và các kỹ năng đặc biệt của nhân viên. Bản tóm tắt này có thể được sử dụng để đánh giá khả năng đáp ứng nhu cầu nhân lực của lực lượng lao động hiện tại theo các kỹ năng khác nhau. Bản tóm tắt kỹ năng là công cụ hữu ích để đánh giá khả năng cung nội bộ nhưng cần lưu ý là đòi hỏi cao về độ chính xác của thông tin được ghi trong bản tóm tắt kỹ năng. Những thông tin cơ bản thường được thu thập bằng phương pháp bản câu hỏi. Vào cuối mỗi năm, người lao động nhận được các mẫu này và được yêu cầu điền thông tin cần thiết vào. Sau đó thông tin này được chuyển cho bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực xử lý và cập nhật vào hệ thống. Tuy nhiên, hệ thống lưu trữ này có thể bị giới hạn về số lượng các thông tin cần thiết mà tổ chức cần có về người lao động.

Hệ thống thông tin nguồn nhân lực (HRIS- human resource information systems) kết hợp tất cả các thông tin mà tổ chức cần lưu trữ về người lao động và vị trí. Thông thường, một HRIS được xây dựng từ việc trích hoặc kế thừa thường xuyên từ các nguồn thông tin riêng biệt có trước và từ một vài hệ thống khác. Ví như một tổ chức có thể có bản tóm tắt kỹ năng được vi tính hóa, hệ thống lương và phúc lợi được vi tính hóa, cơ sở dữ liệu về công việc/vị trí được vi tính hóa sử dụng cho tuyển mộ và các hồ sơ đánh giá thành tích người lao động hàng năm. Những hệ thống độc lập này sử dụng máy tính như là công cụ xử lý nhanh. HRIS có thể được hình thành bằng cách kết hợp tất cả những loại thông tin này thành một cơ sở dữ liệu riêng. Phần mềm sử dụng có thể tạo ra các bản báo cáo định kỳ về những chỉ tiêu liên quan như cơ hội việc làm công bằng, mức độ nhân viên và thống kê về tốc độ thay thế người lao động, dự báo chi phí lương hàng năm... Từ đó người phụ trách công tác quản trị nhân lực có thể ra các định hướng cụ thể như bao nhiêu người sẽ chuẩn bị về hưu? Bao nhiêu người người phải chuyển chuyển? Có thể đề bạt người nào trong tương lai?...

Phân tích Markov là một phương pháp đơn giản có thể sử dụng để dự báo khả năng cung ứng lao động nội bộ ở một vài thời điểm trong tương lai. Đây là phương pháp do nhà toán học người Nga Andrei Markov nghiên cứu ứng dụng ban đầu là cho xác suất thống kê. Tâm điểm của phương pháp là ma trận chuyển đổi xác suất, mô tả xác suất ở lại vị trí công việc hiện tại cho giai đoạn dự báo (thường là 1 năm). Xác suất di chuyển sang công việc khác trong công ty hoặc rời khỏi tổ chức. Khi ma trận này được nhân với số nhân viên ở thời điểm bắt đầu trong năm ở mỗi công việc. Kết quả sẽ cho thấy bao nhiêu người lao động kỳ vọng ở mỗi công việc vào cuối năm.

Để xây dựng ma trận chuyển đổi xác suất, nhà hoạch định nguồn nhân lực cần thực hiện các bước sau đây:

Bước 1: Xác định đồng thời những khả năng có thể xảy ra cho tất cả công việc mà

tại đó người lao động có thể dịch chuyển, ở lại hoặc từ bỏ, về hưu và bị sa thải.

Bước 2: Thu thập thông tin về tỷ lệ chuyển đổi thực sự xảy ra giữa mỗi trạng thái trong khoảng thời gian quá khứ (tối thiểu là 5 năm gần đây nhất). Ví dụ trong năm T, dữ liệu này là 15% nhân viên bắt đầu vào đầu năm ở công việc A rời khỏi tổ chức, 10% bị chuyển sang công việc B, và 5% được thăng tiến đến công việc C.

Bước 3: Cố gắng xây dựng các ước đoán vững chắc và đáng tin cậy về tỷ lệ chuyển đổi tương lai kỳ vọng. Nhiều tổ chức sử dụng tỷ lệ chuyển đổi của năm trước. Tuy nhiên nếu năm trước là không điển hình, không đúng (với tỷ lệ dịch chuyển quá thấp hoặc quá cao), nhà hoạch định có thể nhận thấy tốt hơn là lấy số trung bình về tỷ lệ của một vài năm qua. Khi tỷ lệ dịch chuyển là rất khác biệt qua các năm, nhà hoạch định không thể sử dụng phân tích Markov để dự báo cung nội bộ. Có thể mô tả cách sử dụng ma trận Markov qua bảng 3.4 như sau:

| Giai đoạn 1 | Ma trận chuyển đổi xác suất (giai đoạn 2) | | | | | |
|-------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | Công việc A | Công việc B | Công việc C | Công việc D | Rời khỏi | |
| Cộng việc A | 0,75 | 0,05 | 0,05 | 0 | 0,15 | |
| Cộng việc B | 0,15 | 0,70 | 0 | 0,05 | 0,10 | |
| Cộng việc C | 0 | 0 | 0,80 | 0,05 | 0,15 | |
| Cộng việc D | 0 | 0 | 0,05 | 0,85 | 0,10 | |
| Áp dụng ma trận cho nhân viên | | | | | | |
| | Số nhân viên ban đầu | Công việc A | Công việc B | Công việc C | Công việc D | Rời khỏi |
| Cộng việc A | 78 | 58 | 4 | 4 | 0 | 12 |
| Cộng việc B | 80 | 12 | 56 | 0 | 4 | 8 |
| Cộng việc C | 65 | 0 | 0 | 52 | 3 | 10 |
| Cộng việc D | 50 | 0 | 0 | 3 | 42 | 5 |
| Dự báo mức nhân viên cuối năm | | 70 | 60 | 59 | 9 | 35 |

Bảng 3.4: Phân tích Markov

Để tiến hành dự báo, các hệ số ma trận chuyển đổi xác suất được nhân với vector về số lượng nhân viên ở mỗi trạng thái. Ví dụ công việc A bắt đầu với 78 nhân viên và 15% của số này ($0,15 \times 78 = 12$) rời khỏi tổ chức; 5% ($0,05 \times 78 = 4$) dịch chuyển sang công việc B, và 5% ($0,05 \times 78 = 4$) dịch chuyển sang công việc C; còn lại 58 nhân viên cho công việc A; 15% của 80 nhân viên ($0,15 \times 80 = 12$) ở công việc B dịch chuyển sang công việc A. Vậy, tổng số nhân viên ở công việc A vào cuối năm là 70 người.

Phân tích Markov mô tả những điều kỳ vọng xảy ra nếu tỷ lệ chuyển đổi hiện tại vẫn không thay đổi. Loại phân tích này có thể được sử dụng để đánh giá tác động của việc

hiệu chỉnh các tỷ lệ chuyển đổi. Giả sử rằng công việc D đang thiếu nhân viên bởi vì một số lượng lớn về hưu không thường xuyên. Trước đây, công việc này có nhiều người do việc đề bạt từ công việc B. Nhà hoạch định có thể sử dụng mô hình này để xác định những điều sẽ xảy ra nếu tỷ lệ chuyển từ công việc C sang công việc D là gia tăng hoặc tỷ lệ đề bạt từ công việc B gia tăng. Nhà hoạch định có thể thử nghiệm với nhiều xác suất khác nhau cho đến khi họ tìm thấy giải pháp khả thi. Đây là mô hình hữu dụng trong việc dự báo các thay đổi nhân sự do việc về hưu và tốc độ thay thế nhân viên. Bằng cách kết nối xu hướng nghề nghiệp và khả năng sẵn sàng của nhân viên, phân tích cho phép nhà hoạch định xác định các công việc phát sinh vấn đề nhân sự và kiểm nghiệm các giải pháp để điền khuyết nhu cầu này. Ví dụ thay vì tuyển dụng các chuyên gia cần thiết cho nhu cầu trong ba năm tới (nhưng thực sự rất khó thu hút được người lao động này), khi đó doanh nghiệp sẽ tìm cách tuyển dụng những người lao động ở mức độ thấp hơn và sau đó đào tạo nhằm cải thiện tính chính xác của nó. Bởi vì xác suất dịch chuyển ra khỏi công việc (đề bạt, về hưu, chuyển) lệ thuộc không chỉ vào công việc nắm giữ hiện tại mà còn lệ thuộc vào thời gian nắm giữ công việc đó, mô hình sẽ hiệu chỉnh bằng cách thêm những trường hợp mới đại diện cho sự phá vỡ nhiệm kỳ (thôi giữ chức vụ hoặc công việc) trong mỗi loại công việc.

Tuy nhiên, phân tích Markov cũng có những hạn chế, đó là nó đòi hỏi xác suất dịch chuyển phải ổn định hoặc giá trị để phân tích Markov phải chính xác. Xác suất sẽ không đáng tin cậy nếu chỉ có một vài người lao động cho mỗi công việc. Thông thường, phân tích Markov sẽ hoạt động tốt nhất nếu có ít nhất 50 người trong mỗi công việc hoặc mỗi trạng thái. Hạn chế nữa là, phân tích Markov dựa trên giả định xác suất dịch chuyển được xác định duy nhất dựa vào trạng thái công việc ban đầu của người lao động. Với ví dụ nêu ở bảng 3.1 xác suất dịch chuyển sang công việc B lệ thuộc hoàn toàn vào nơi mà nhân viên ban đầu ở đầu năm, trong công việc A, C hoặc D. Tuy nhiên, trong thực tế người lao động dịch chuyển do sức hút từ vị trí trống hơn là lực đẩy từ nhiệm vụ hiện tại. Vì vậy, xác suất thực của việc dịch chuyển đến công việc B cũng lệ thuộc vào số vị trí trống tại công việc B.

** Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài*

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài là công việc rất quan trọng bởi vì nhân lực của tổ chức thường bị biến động do một số người đang làm việc trong tổ chức nhưng lại có nhu cầu chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, bị kỷ luật buộc thôi việc... Vì vậy, nhu cầu bổ sung cho số này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất. Do đó, dự đoán cung nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cho phép tổ chức thấy rõ tiềm năng lao động, các nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của tổ chức khi cần thiết.

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức cần được xem xét và phân tích ở tầm vĩ mô bởi vì nó phụ thuộc vào nguồn nhân lực của xã hội, qui mô và cơ cấu nguồn nhân

lực trong xã hội lại phụ thuộc vào qui mô, cơ cấu và sự gia tăng dân số. Do đó khi dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài cần phân tích các yếu tố: biến động mức sinh, mức chết, qui mô và cơ cấu dân số; phân tích qui mô và cơ cấu lực lượng lao động xã hội; phân tích chất lượng nguồn nhân lực; phân tích tình hình di dân và tình hình lao động từ nước ngoài về.

c. So sánh nhu cầu nhân lực và khả năng đáp ứng, đề ra các chính sách và kế hoạch thực hiện

Trên cơ sở so sánh giữa nhu cầu nhân lực dự báo trong các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn, dài hạn với nguồn nhân lực sẵn có của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới. Ví dụ, theo dự báo, doanh nghiệp sẽ có nhu cầu rất cao về thiết kế, tạo mẫu trong ngành thời trang. Đồng thời, trên thị trường số lượng các nhà thiết kế, tạo mẫu chuyên nghiệp, tay nghề cao cũng thiếu. Khi đó, doanh nghiệp sẽ quyết định áp dụng một hoặc kết hợp một số biện pháp như: sử dụng chính sách trả lương cao để thu hút lao động giỏi có sẵn trên thị trường, tiến hành đào tạo lại một số người lao động. Đồng thời doanh nghiệp cũng quyết định nên có những chính sách gì phối hợp giữa các khâu tuyển dụng, đào tạo và lương bổng, đãi ngộ để duy trì nguồn lao động giỏi? Việc chuẩn bị nguồn nhân lực tương lai giúp cho doanh nghiệp nâng cao tính cạnh tranh và hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao hơn so với việc chỉ đơn thuần giải quyết khi có vấn đề xuất hiện.

**** Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực, lập kế hoạch cho thiếu hụt***

Trường hợp này nhu cầu lao động cho sản xuất và hoạt động kinh doanh của tổ chức đòi hỏi lớn hơn số lượng có khả năng cung cấp. Nhiều tổ chức có khuynh hướng tuyển người từ thị trường lao động bên ngoài. Tuy nhiên, người sử dụng lao động không nhận thấy rằng họ không dễ dàng gì chiêu mộ những người lao động có kỹ năng để điền khuyết các vị trí trống. Hơn nữa, nếu bất kỳ khi nào xảy ra tình trạng thiếu hụt người lao động doanh nghiệp đều nghĩ đến việc chiêu mộ từ bên ngoài sẽ dẫn đến trường hợp dư thừa lao động trong tương lai. Vậy, tổ chức cần tìm kiếm các biện pháp khai thác và huy động lực lượng lao động từ bên trong trước khi nào các giải pháp thay thế tuyển dụng không thể phát huy được hiệu quả thì khi đó mới nghĩ đến việc chiêu mộ từ bên ngoài tổ chức. Cụ thể có các giải pháp sau:

- Trì hoãn việc về hưu: Khi gặp tình trạng thiếu hụt lao động, người sử dụng lao động nên cân nhắc việc có thể khuyến khích những người sắp đến tuổi về hưu tiếp tục làm việc và trả lương làm thêm ngoài chế độ lương hưu cho họ, hoặc cũng có thể thuê những người đã nghỉ hưu vào một công việc bán thời gian.

- Làm thêm giờ, tăng ca và gia công bên ngoài: nếu kế hoạch dài hạn dự báo và dẫn đến cầu về lao động sẽ gia tăng nhanh chóng và sau đó trở lại với mức độ thấp hơn, tuyển dụng những người lao động mới thường xuyên không phải là giải pháp khôn ngoan. Trong những trường hợp này doanh nghiệp có thể lựa chọn làm thêm giờ, tăng ca làm việc hoặc hợp đồng gia công với bên ngoài. Mặc dù, việc trả lương ngoài giờ là khá cao những tính kinh tế vẫn hơn việc tuyển dụng, đào tạo và cung cấp phúc lợi cho nhân viên mới, những

người không cần thiết trong dài hạn. Doanh nghiệp cũng có thể ký hợp đồng gia công với bên ngoài cho một vài phần việc hoặc cho thuê các nhân viên tạm thời từ các hãng chuyên nghiệp trong các ngành dịch vụ tương tự khi nhu cầu lên đỉnh điểm.

Với phương pháp này lợi ích là giúp doanh nghiệp có thể đối phó với tình trạng gia tăng nhu cầu lao động thời gian ngắn đặc biệt là vào thời kỳ mùa vụ. Hơn nữa, chi phí cho giải pháp này xét về mặt kinh tế là hiệu quả hơn nhiều so với tuyển thêm lao động. Tuy nhiên, hạn chế là bị ràng buộc phải qui định về thời gian có thể huy động theo luật lao động. Hơn nữa khi doanh nghiệp sử dụng giải pháp này thường xuyên sẽ dẫn đến tình trạng căng thẳng cho nhân viên, làm giảm hiệu suất và chất lượng công việc, tăng tỷ lệ phế phẩm...từ đó làm giảm lợi nhuận. Còn khi áp dụng giải pháp hợp đồng gia công với bên ngoài doanh nghiệp phải chú ý chỉ tiến hành hợp đồng gia công những chi tiết, bộ phận hay yêu cầu đơn giản, không mang tính công nghệ, bí quyết. Hơn nữa, khi tiến hành hợp đồng gia công với bên ngoài, công ty nên thường xuyên kiểm tra tiến độ thực hiện và giám sát về mặt chất lượng nhằm đảm bảo công ty nhận hợp đồng thực hiện đúng những yêu cầu đặt ra.

- Đào tạo nâng cao kỹ năng: Thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng và đào tạo lại những người lao động hiện có để họ đảm nhận được những chỗ trống trong tổ chức nhằm làm cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch mà không cần tuyển mộ nhân viên từ thị trường bên ngoài.

- Đề bạt người lao động trong tổ chức, bồi dưỡng để người lao động có thể đảm nhận được công việc ở vị trí cao hơn.

- Hoạch định kế cận và quản lý: thu thập và nắm các thông tin về các chức vụ/vị trí công việc sẽ bị trống do người lao động muốn chuyển đi nơi khác hoặc sẽ được thăng chức, về hưu trong thời gian tới. Tiếp đó cần lựa chọn người có đủ tài, đức thực hiện công việc hoặc lựa chọn người có tiềm năng cho chức vụ đang trống để đào tạo, bồi dưỡng hay phát triển thay thế từng bước và đảm nhận được công việc

- Thuê lao động tạm thời: biện pháp thuê những người lao động làm việc không trọn ngày hoặc sử dụng lao động tạm thời để khắc phục tình trạng thiếu nhân lực trước mắt

- Tuyển dụng người lao động mới từ ngoài tổ chức

** Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực, lập kế hoạch cho việc dư thừa lao động*

Trường hợp thừa lao động xảy ra khi nhu cầu của xã hội về sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức bị giảm sút so với thời kỳ trước dẫn đến tổ chức bị thừa lao động so với nhu cầu. Hoặc có thể do tổ chức làm ăn thua lỗ nên thu hẹp sản xuất, lực lượng lao động cần giảm bớt. Có thể sử dụng một số biện pháp sau:

- Bố trí lại nhân lực: Tùy thuộc vào bản chất của sự dư thừa lao động, doanh nghiệp có thể chuyển đổi hoặc bố trí lại người lao động cho các công việc vào những bộ phận của doanh nghiệp nơi hãy còn có nhu cầu lao động. Một vài doanh nghiệp thành lập

một bộ phận tạm thời nội bộ và thông qua bộ phận này những người lao động dư thừa có thể được thu dụng bởi các đơn vị khác, bố trí dự án đặc biệt. Nếu doanh nghiệp hy vọng rằng tình trạng dư thừa chỉ trong ngắn hạn và có khả năng chi trả lương cho những người lao động này, doanh nghiệp có thể sử dụng thời gian không làm việc (thời gian rỗi bắt buộc) để cung cấp các khóa đào tạo sâu liên quan đến các công việc để gia tăng kỹ năng và sự linh hoạt cho lực lượng lao động. Những người lao động dư thừa có thể thực hiện việc bảo dưỡng thiết bị và đại tu hoặc các hoạt động khác khi cung nguồn nhân lực quá cao.

- Tạm thời không thay thế những người chuyển đi. Khi có người lao động rời bỏ vị trí công việc vì bất cứ lý do gì như nghỉ hưu, bỏ việc, chuyển công tác... doanh nghiệp sẽ không bổ sung người lao động mới cho vị trí đó nữa. Giải pháp này chỉ áp dụng được đối với công việc sẽ không còn cần thiết cho doanh nghiệp nữa.

- Giảm giờ lao động trong tuần, trong tháng và trong ngày nhưng phải thảo luận với người lao động và thông báo cho người lao động biết. Tuy nhiên, việc cho nghỉ việc tạm thời là có hại cho người lao động và người sử dụng lao động. Những người nghỉ việc tạm thời sẽ hủy hoại danh tiếng của doanh nghiệp, điều này gây tai hại khôn lường cho doanh nghiệp trong mắt các đối tượng hữu quan. Thông thường biện pháp giảm giờ làm chỉ áp dụng đối với những nhân viên làm việc theo giờ.

- Chia sẻ công việc: Hai nhân viên thay nhau cùng làm chung một công việc

- Nghỉ luân phiên: nghỉ không lương tạm thời, khi cần lại huy động. Biện pháp này thường áp dụng cho công nhân mới vào nghề, thâm niên nghề thấp hoặc cũng có công ty áp dụng với công nhân có năng suất thấp, ý thức chấp hành kỷ luật lao động thấp. Còn đối với người quản lý và cán bộ chuyên môn kỹ thuật khi áp dụng biện pháp nghỉ không lương hoặc nghỉ luân phiên chủ yếu xem xét các đối tượng có năng lực kém hoặc khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao thường ở mức thấp.

- Cho các tổ chức khác thuê nhân lực: Đưa người lao động của tổ chức làm đi làm việc cho các tổ chức khác có nhu cầu thuê lao động nhưng vẫn giữ tên họ trong danh sách bảng lương của tổ chức. Biện pháp này thường áp dụng với đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, lành nghề cao trong giai đoạn tổ chức gặp khó khăn

- Vận động nghỉ hưu sớm: thường áp dụng với những nhân viên còn từ 1 đến 5 năm nữa sẽ đến tuổi nghỉ hưu nhưng đã có đủ số năm đóng bảo hiểm xã hội như điều lệ về BHXH quy định. Người lao động có thể chấp nhận nghỉ hưu sớm nếu được thêm khoản phụ cấp nào đó vào tiền lương hưu.

- Vận động nhân viên về mất sức hoặc tự thôi việc và hưởng chế độ trợ cấp một lần: Có thể áp dụng đối với nhân viên có sức khỏe yếu không đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức nhưng bản thân và gia đình họ có thể tự tạo được việc làm hoặc có thể tìm được việc làm phù hợp tại cơ sở khác với mức thu nhập khá hơn.

Áp dụng bất cứ biện pháp nào kể trên nhằm giảm biên chế nhân lực, tổ chức cũng nên có chương trình trợ cấp, hướng dẫn cho nhân viên nhanh chóng thích nghi với điều kiện mới bằng cách cố vấn, hướng dẫn cho nhân viên cách thức xin việc, động viên kích thích nhân viên về vật chất và tinh thần để giúp họ giảm bớt mặc cảm tâm lý và khó khăn ban đầu khi không còn việc làm ở tổ chức.

** Cầu nhân lực bằng cung nhân lực (cân đối)*

Trong trường hợp này nhu cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc, số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ kỳ kế hoạch bằng số lượng người hiện có của tổ chức. Do đó, công việc cần làm trong trường hợp này là:

- Bố trí sắp xếp lại nhân lực trong nội bộ tổ chức
- Thực hiện hoạch định kế cận
- Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động để có thể áp dụng những thành tựu mới của tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh.
- Đề bạt, thăng chức cho nhân viên dựa vào sự thực hiện công việc, tiến bộ trong nghề nghiệp và yêu cầu của công việc
- Tuyển mộ nhân viên từ bên ngoài nhằm thay thế những người về hưu, chuyển đi nơi khác, hoặc chết do ốm đau, tai nạn....

NỘI DUNG PHẢN THẢO LUẬN

I. Nội dung phản thảo luận 1

- Phân tích mối quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp?
- Phân tích khái niệm và vai trò hoạch định nguồn nhân lực?
- Phân tích giai đoạn dự báo nhu cầu nhân lực của quá trình hoạch định nguồn nhân lực?
- Phân tích giai đoạn dự báo cung cấp nhân lực của quá trình hoạch định nguồn nhân lực?
- Phân tích giai đoạn so sánh Cung – Cầu nhân lực của quá trình hoạch định nguồn nhân lực?

II. Nội dung phản thảo luận 2: Hãy lựa chọn phương án trả lời đúng nhất trong các phương án đưa ra?

1. Quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Đây là quá trình:

- a. Hoạch định nguồn nhân lực
- b. Phân tích công việc

- c. Mô tả công việc
 - d. Tiêu chuẩn công việc
2. Nội dung nào sau đây không thuộc công việc hoạch định nguồn nhân lực:
- a. phân tích các nhu cầu nhân sự
 - b. triển khai các chính sách nhân sự
 - c. biện pháp thực hiện các chính sách cân đối nhân sự
 - d. tìm hiểu và phỏng vấn ứng viên
3. Phân tích môi trường kinh doanh là nội dung cần thiết để hoạch định nguồn nhân lực. Không có loại môi trường nào sau đây?
- a. Môi trường vĩ mô
 - b. Môi trường tác nghiệp
 - c. Môi trường nội bộ
 - d. Môi trường tương tác
4. Các kế hoạch nguồn nhân lực thuộc loại
- a. Chiến lược tác nghiệp
 - b. Chiến lược cấp công ty
 - c. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh
 - d. Chiến lược cấp chức năng
5. Công tác dự báo nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp cần căn cứ vào các yếu tố sau đây, ngoại trừ:
- a. Kế hoạch sản xuất kinh doanh
 - b. Hồ sơ nhân viên
 - c. Cung cầu trên thị trường lao động
 - d. Năng suất lao động thực tế

III. Nội dung phân thảo luận 3: Hãy cho biết các nhận định sau đúng hay sai và giải thích ngắn gọn tại sao?

1. Để khắc phục tình trạng thừa nhân lực, DN có thể cho các tổ chức khác thuê nhân lực
2. Kế hoạch nguồn nhân lực được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp
3. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, hoạch định nhân lực là việc làm không cần thiết
4. Khi xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực của DN, cần xem xét đến biến động mức sinh, mức chết, quy mô và cơ cấu dân số
5. Nếu DN hoạt động trong môi trường có biến động lớn thường xuyên thì nên thời gian của kế hoạch nguồn nhân lực càng phải dài.

BÀI TẬP ỨNG DỤNG CHƯƠNG

ĐIỀU GÌ XẢY RA NẾU KHÔNG HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC?

Công ty chế tạo cơ khí Thành công vừa giành được 1 hợp đồng lớn với một khách hàng có tiếng ở nước ngoài. Công ty đã mất gần 1 năm để thương lượng hợp đồng này và tin tưởng rằng tiếp theo đó có thể còn nhận được nhiều đơn đặt hàng có lợi nhuận cao từ khách hàng này.

Đây là đơn đặt hàng lớn nhất mà công ty Thành công có được từ trước đến nay. Các sản phẩm mà khách hàng yêu cầu là rất mới mẻ đối với công ty. Trong khi đó, công ty đang thiếu những công nhân có đủ tay nghề để làm việc theo công nghệ sản xuất mới. Với lực lượng lao động hiện nay, công ty sẽ rất khó đáp ứng được thời hạn và các tiêu chuẩn chất lượng theo yêu cầu của khách hàng.

Trong ba tháng qua, 12 công nhân lành nghề của công ty đã chuyển sang làm việc ở các công ty khác vì mức lương ở đó cao hơn. Công ty đã đăng quảng cáo trên báo địa phương để thu hút công nhân nhưng cho đến nay công ty vẫn chưa tuyển được ai.

Câu hỏi:

1. Trong tình huống trên, công ty Thành Công đã không hoạch định nguồn nhân lực. Thiếu hoạch định nguồn nhân lực sẽ gây ra một số nguy cơ cho việc hoàn thành đơn hàng. Theo bạn đó là các nguy cơ nào?

2. Công ty Thành Công cần phải giải quyết vấn đề trên như thế nào? Làm thế nào để hoạch định nguồn nhân lực?

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC Ở NHÀ

Sinh viên chuẩn bị các nội dung chuẩn bị bài cho chương sau, bao gồm:

1. Nghiên cứu khái quát về quá trình tuyển dụng nhân lực?
2. Nghiên cứu khái niệm, các nhân tố ảnh hưởng, các nguồn tuyển mộ nhân lực?
3. Nghiên cứu khái niệm, các bước trong quá trình tuyển mộ nhân lực?

CHƯƠNG 4: TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Nắm được khái niệm, vai trò, ý nghĩa của công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Biết phân biệt tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực, mối quan hệ giữa hai khâu này.
- Nắm vững trình tự cũng như phương pháp tuyển dụng để có được nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của tổ chức.
- Nắm vững một số vấn đề cần lưu ý trong khi thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực.

NỘI DUNG

4.1. Khái quát về quá trình tuyển dụng nhân lực.

4.1.1 Khái niệm tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng lao động là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức.

4.1.2. Mục đích, ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực

- Tuyển dụng nhân viên là yếu tố chủ yếu của chính sách quản lý nguồn nhân lực, bởi vì nó ảnh hưởng quyết định đến tình trạng nhân lực của doanh nghiệp.

- Qua tuyển dụng nhân viên mới, một mặt lực lượng lao động của nó được trẻ hoá, và mặt khác, trình độ trung bình của nó được nâng lên.

Vì vậy người ta có thể nói rằng: tuyển dụng nhân viên là một sự đầu tư “phi vật chất- đầu tư về con người”;

- Một chính sách tuyển dụng nhân viên đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc có tiêu chuẩn xác đáng theo một quy trình khoa học sẽ bảo đảm cho doanh nghiệp chọn được những người tài giỏi và chắc chắn sẽ góp phần mang lại những thành công cho doanh nghiệp.

Ngược lại, nếu tiến hành tùy tiện, thiếu nghiêm túc, không có tiêu chuẩn... chẳng những không mang lại lợi ích gì, mà đôi khi còn là trung tâm gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, xáo trộn đơn vị và thậm chí đến mức phải sa thải người này và để rồi lại phải tuyển người mới. Điều đó đã không mang lại thành công cho doanh nghiệp, mà còn gây lãng phí rất nhiều lần cho doanh nghiệp.

4.2 Quá trình tuyển mộ

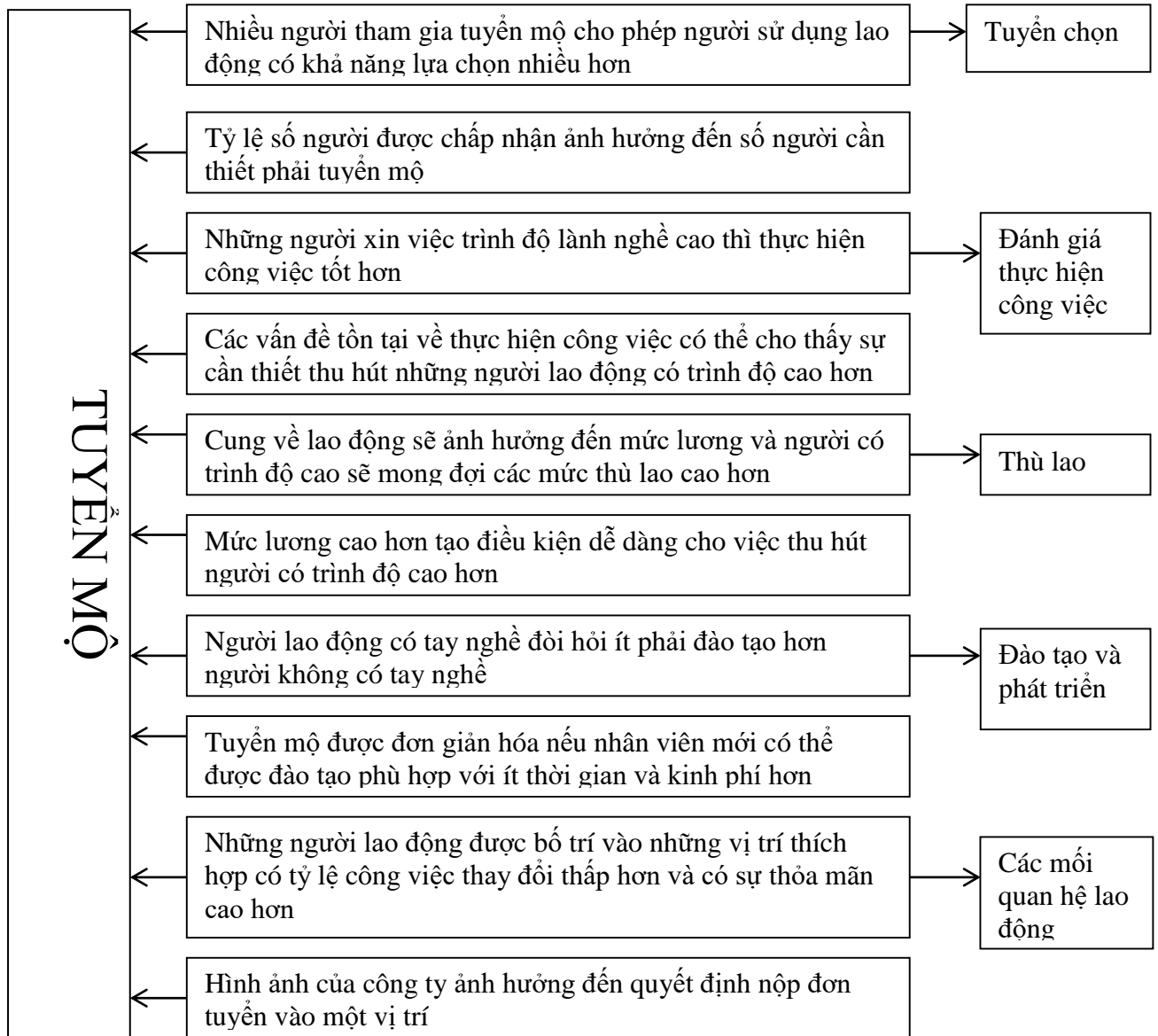
4.2.1. Khái niệm

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động từ bên ngoài xã hội và từ bên trong tổ chức.

Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động

để nhằm đạt được các mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như mong muốn nếu số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn nhu cầu tuyển chọn. Công tác tuyển mộ ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Ngoài ra, tuyển mộ còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị như: Đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động...

Sự tác động của tuyển mộ đối với các chức năng khác được minh họa theo hình sau:



Hình 4.1. Sơ đồ mối quan hệ giữa công tác tuyển mộ và các chức năng quản trị nguồn nhân lực

4.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả của tuyển mộ

Có năm yếu tố có thể hạn chế khả năng tuyển mộ được các ứng viên tốt nhất cho công việc trong tổ chức, doanh nghiệp:

- Bản thân công việc không hấp dẫn.
- Doanh nghiệp không hấp dẫn.
- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp.
- Những chính sách của chính quyền.
- Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp.

Ngoài ra, còn một số yếu tố về môi trường cũng tác động đến hoạt động tuyển mộ của tổ chức:

- Các điều kiện về thị trường lao động
- Sự cạnh tranh của doanh nghiệp khác
- Các xu hướng kinh tế
- Thái độ của xã hội đối với một số ngành nghề nhất định.

4.2.3. Các nguồn tuyển mộ và tác dụng của nó

a) Nguồn nội bộ:

Tuyển nhân viên từ nguồn nội bộ là việc tuyển những nhân viên hiện đang làm việc trong doanh nghiệp. Khác với đề bạt, bổ nhiệm nội bộ, hình thức tuyển dụng nội bộ được thực hiện công khai với các tiêu chuẩn rõ ràng đối với tất cả các ứng viên bên trong doanh nghiệp.

Đối với nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức, có thể sử dụng các phương pháp:

- Phương pháp thu hút thông qua thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức.
- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Qua kênh thông tin này, chúng ta có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc, một cách cụ thể và nhanh.
- Phương pháp thu hút căn cứ vào thông tin trong “Danh mục các kỹ năng” mà tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các tổ chức.

Sử dụng nguồn tuyển dụng bên trong, ta có những thuận lợi như sau:

- Nắm rõ năng lực, những điểm mạnh, yếu của từng ứng viên
- Ứng viên đã hiểu rõ về Công ty.
- Gia tăng hiệu quả đầu tư của Công ty vào nguồn nhân lực
- Hiện hữu thực tế, người tuyển dụng dễ dàng nhân xét và đánh giá.
- Tuy nhiên, cũng có những khó khăn khi sử dụng nguồn tuyển dụng bên trong:
- Có thể thiếu khách quan và thiếu sự công bằng.
- Sự cạnh tranh giữa các ứng viên có thể ảnh hưởng tiêu cực đến đoàn kết nội bộ

- Sự “quá quen thuộc” có thể hạn chế những ý tưởng mới và tính cách tân.

b) Nguồn bên ngoài:

Tuyển mộ nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp thông qua:

- *Những người xin việc tự tìm đến:* Ứng viên sẽ tự đến phòng nhân sự để xin việc. Thông tin của họ sẽ được lưu giữ và đem ra xem xét khi có công việc trống phù hợp.

- *Giới thiệu từ bạn bè, người thân của nhân viên trong doanh nghiệp:*

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

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

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

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

- *Nguồn từ nhân viên cũ của công ty:*

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

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

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

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

- *Quảng cáo việc làm trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo, tạp chí và các ấn phẩm khác tờ rơi, tờ gấp, internet...*

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

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

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

- *Nguồn từ các hội chợ việc làm*

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

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

- *Nguồn từ các trường Đại học và Cao đẳng*

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

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

+ Ứng viên được đào tạo có bài bản hơn, nghĩa là có nhiều khả năng nhận được những nhân viên có chất lượng cao.

+ Sinh viên mới rời ghế nhà trường nên còn giữ được thói quen học tập.

+ Nhân viên tuyển từ nguồn này dễ đào tạo để phù hợp với môi trường văn hóa của công ty.

- *Tuyển dụng nhân viên từ các đối thủ cạnh tranh*

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

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

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

- *Nguồn tuyển dụng từ các Trung tâm giới thiệu việc làm*

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

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

Có thể chỉ nên sử dụng hình thức này khi:

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

Sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài có những mặt thuận lợi như sau:

- Số lượng ứng viên đông hơn.
- Có thể xuất hiện những nhận thức và tư tưởng mới có tính tích cực từ các ứng viên
- Việc tuyển dụng các nhân viên quản lý và có tay nghề cao từ bên ngoài có thể dễ dàng hơn và chi phí thấp hơn.

Những khó khăn trong việc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài cũng cần được lưu ý:

- Thông tin của ứng viên từ cơ sở dữ liệu có sẵn có thể đã thay đổi mà chưa được cập nhật
- Việc tìm kiếm, thu hút và đánh giá ứng viên sẽ khó khăn và mất nhiều thời gian hơn.
- Mất nhiều thời gian cho quá trình định hướng và điều chỉnh
- Có thể nảy sinh tư tưởng bất mãn ở nhân viên đang làm việc nếu họ tự cho rằng mình có thể đảm nhận công việc đó mà không được đề bạt.

4.2.4. Quá trình tuyển mộ nhân lực

Nội dung của chiến lược tuyển mộ bao gồm:

a. Lập kế hoạch tuyển mộ

Trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Trong kế hoạch tuyển mộ, doanh nghiệp phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Khi lập kế hoạch tuyển mộ cần phải chú ý tới có hội có việc làm công bằng cho mọi người lao động, không nên có các biểu hiện thiên vị, định kiến khi tuyển mộ. Khi đã xác định được số lượng người cụ thể cần tuyển mộ thì vấn đề còn lại là xác định các nguồn tuyển mộ thời gian tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ.

b. Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ

Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp. Tuyển mộ từ bên ngoài hay đề bạt người lao động từ vị trí công việc thấp hơn lên vị trí công việc cao hơn là một vấn đề phải xem xét kỹ lưỡng.

c. Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển mộ, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển. Đối với các loại lao động cần chất lượng cao, doanh nghiệp tập trung vào các địa chỉ sau:

- Thị trường lao động đô thị nơi tập trung hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt.
- Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề
- Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

Khi các địa chỉ tuyển mộ đã được khẳng định thì vấn đề tiếp theo là xác định thời gian và thời điểm tuyển mộ. Để xác định thời gian và địa điểm cần lập kế hoạch cho thời gian trước mắt và lâu dài (<1 năm, 3 năm, 5 năm). Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của các tổ chức đã xây dựng tương ứng (quy mô kinh doanh, tốc độ tăng trưởng, tính chất công nghệ).

d. Chuẩn bị thủ tục cho tổ chức tuyển mộ

Bước chuẩn bị tổ chức tuyển dụng cần xác định được

- Các loại văn bản, qui định về tuyển dụng cần tuân theo.
- Số lượng nhân viên cần tuyển.
- Tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển.
- Số lượng, thành phần hội đồng tuyển dụng.
- Quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.


e. Thông báo tuyển mộ

Có thể áp dụng các hình thức thông báo tuyển dụng sau đây:

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động
- Quảng cáo trên báo chí, đài phát thanh, vô tuyến truyền hình.
- Niêm yết trước công doanh nghiệp.

Yêu cầu thông báo nên ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho các ứng viên về tuổi tác, sức khỏe, trình độ. Càng có nhiều ứng viên cho một chỗ làm việc càng có điều kiện để tuyển chọn nhân viên phù hợp.

Ví dụ: Thông báo tuyển mộ của công ty FPT Telecom

| Thông tin công ty | |
|--|--|
|  | |
| Tên công ty: | <u>FPT Telecom</u> |
| Website công ty: | <u>http://www.fpt.vn/</u> |
| Số nhân viên: | 1,000-4,999 |
| Tên liên hệ: | Phòng Nhân Sự |
| <p>Được thành lập ngày 31/01/1997, Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (FPT Telecom) khởi đầu từ Trung tâm Dịch vụ Trực tuyến với 4 thành viên sáng lập cùng sản phẩm mạng Intranet đầu tiên của Việt Nam mang tên “Trí tuệ Việt Nam – TTVN”. Sau hơn 17 năm hoạt động, FPT Telecom đã trở thành một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và Internet hàng đầu khu vực với gần 5.000 nhân viên, 59 chi nhánh trong nước và 6 chi nhánh ngoài nước. Hiện nay, FPT Telecom đang cung cấp các sản phẩm, dịch vụ chính bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet băng rộng: ADSL/VDSL, TriplePlay, FTTH - Kênh thuê riêng, Tên miền, Email, Lưu trữ web, Trung tâm dữ liệu - Các dịch vụ giá trị gia tăng trên Internet: Truyền hình trực tuyến (OneTV), Điện thoại cố định (VoIP), Giám sát từ xa (IP Camera), Chứng thực chữ ký số (CA), Điện toán đám mây (Cloud computing)... <p>Với phương châm “Mọi dịch vụ trên một kết nối”, FPT Telecom luôn không ngừng nghiên cứu và triển khai tích hợp ngày càng nhiều các dịch vụ giá trị gia tăng trên cùng một đường truyền Internet nhằm đem lại lợi ích tối đa cho khách hàng sử dụng. Đồng thời, việc đẩy mạnh hợp tác với các đối tác viễn thông lớn trên thế giới, xây dựng các tuyến cáp quang quốc tế là những hướng đi được triển khai mạnh mẽ để đưa các dịch vụ tiếp cận với</p> | |

thị trường toàn cầu, nâng cao hơn nữa vị thế của FPT Telecom nói riêng và các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông Việt Nam nói chung

Các lĩnh vực hoạt động của FPT Telecom:

- Cung cấp hạ tầng mạng viễn thông cho dịch vụ Internet băng thông rộng
- Cung cấp các sản phẩm, dịch vụ viễn thông, Internet
- Dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng Internet, điện thoại di động
- Dịch vụ tin nhắn, dữ liệu, thông tin giải trí trên mạng điện thoại di động
- Cung cấp trò chơi trực tuyến trên mạng Internet, điện thoại di động
- Thiết lập hạ tầng mạng và cung cấp các dịch vụ viễn thông, Internet
- Xuất nhập khẩu thiết bị viễn thông và Internet.

Thông tin chi tiết tham khảo tại website: www.fpt.vn

Mô tả chi tiết công việc

- Tìm kiếm thông tin, tiếp cận các khách hàng tiềm năng.
- Tư vấn, giải thích cho khách hàng về dịch vụ Internet (ADSL, FTTx, IPTV, IVOICE...) do FPT Telecom đang cung cấp.
- Đàm phán thương lượng, xúc tiến việc thực hiện các thủ tục ký kết hợp đồng với khách hàng.
- Hỗ trợ các bên liên quan trong việc: triển khai hợp đồng; chăm sóc khách hàng; thu hồi công nợ; giải quyết khiếu nại.

Kinh nghiệm/Kỹ năng chi tiết

- Nam/ Nữ tuổi từ 20-30, làm việc toàn thời gian
- Trình độ: Tốt nghiệp Trung cấp trở lên chuyên ngành Kinh tế, Quản trị kinh doanh, Công nghệ Thông tin, Bưu chính viễn thông...
- Đam mê kinh doanh
- Nhanh nhẹn, linh hoạt, giải quyết tình huống tốt
- Ngoại hình ưa nhìn
- Giao tiếp tốt, không mắc lỗi phát âm
- Chịu được công việc áp lực cao
- Các ứng viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực hàng tiêu dùng, viễn thông là một lợi thế

Thông tin liên hệ

- Cách liên hệ: Nộp trực tuyến, Gửi kèm File, Trực tiếp
- Mô tả:
Các ứng viên quan tâm có thể nộp hồ sơ trực tuyến, gửi kèm file hay trực tiếp đến công ty

- Tên liên hệ: Phòng Nhân Sự
- Địa chỉ: Số 6, đường 196 Phố Nối, TT Bàn Yên Nhân, Mỹ Hào, Hưng Yên, Việt Nam
- Người liên hệ: Ms Hồng

** Nhận hồ sơ ứng viên bằng ngôn ngữ: **Tiếng Việt**

f. Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau một quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này ngày càng tốt hơn. Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển mộ. Cần chú ý tới các vấn đề sau đây:

- Tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không? Đây là vấn đề có ý nghĩa lớn đến chi phí tài chính, chúng ta có thể giảm tỷ lệ này xuống ở mức độ cho phép, song không ảnh hưởng tới chất lượng người được chấp nhận.

- Đánh giá hiệu quả của cá quảng cáo tuyển mộ, hiệu quả của tuyển mộ với mục tiêu của tổ chức.

- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc.

- Các thông tin thu thập được đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa

- Các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết được các trường hợp phải loại bỏ chưa?

- Chi phí tài chính cho quá trình tuyển mộ

4.3. Quá trình tuyển chọn nhân lực

4.3.1. Khái niệm của tuyển chọn nhân lực

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

4.3.2. Các bước của quá trình tuyển chọn

Quá trình tuyển chọn là một quy trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình được xem như một hàng rào chắn để sàng lọc loại bỏ những ứng viên không đủ các điều kiện đi tiếp vào các bước sau. Số lượng các bước trong quá trình tuyển chọn không phải là cố định mà nó tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc khi tuyển chọn lao động, tính chất của loại lao động cần tuyển chọn. Để được nhận vào làm việc thì các ứng viên phải vượt qua tất cả các bước trong quá trình tuyển chọn đề ra.

Quá trình tuyển chọn gồm các bước như sau:

Bước 1. Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển chọn với các ứng viên, vì vậy tâm trạng của ứng viên thường rất lo lắng. Do đó ngay ở lần tiếp xúc này công ty cần đảm bảo tạo ra một bầu không khí thoải mái, thân thiện

nhằm tạo sự an tâm, tự tin và sự cảm tình nơi ứng viên. Ngay cả khi họ không được tiếp nhận thì hình ảnh của công ty cũng cần phải tạo ra ấn tượng tốt đẹp với họ. Hãy lựa chọn văn phòng nơi tiếp ứng viên lịch sự, yên tĩnh nhưng cũng không quá nghiêm trang (vì có thể tạo sự căng thẳng lo sợ nơi ứng viên).

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

Mục đích của phỏng vấn sơ bộ:

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

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

- Tiềm năng của ứng viên: tri thức và kỹ năng của họ ở mức độ nào (nghĩa là cái mà người đó có?) và thái độ của họ (tức là họ là người như thế nào?)
- Điều mà người đó sẽ làm (hay nói khác đi là phải đoán trước hiệu quả mà người đó có thể đạt được).
- Có khả năng cộng tác với những người khác trong doanh nghiệp hay không?

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

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

Những câu hỏi thể hiện sự quan tâm đến sự phát triển của công ty sẽ giúp bạn lấy điểm ở các phỏng vấn viên.

Bước 2. Nghiên cứu và phân loại hồ sơ

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

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

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

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

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

- Thông tin về cá nhân: Họ tên, ngày tháng năm sinh, sở thích, tình trạng hôn nhân, quê quán, địa chỉ và số điện thoại.
- Mục tiêu nghề nghiệp: Nêu rõ định hướng nghề nghiệp ngắn hạn và dài hạn của bạn trong tương lai, sự phấn đấu thế nào trong công việc và nếu được tuyển dụng bạn phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả làm việc.
- Tiểu sử về quá trình học vấn và đào tạo: Nêu rõ quá trình học tập của bạn bao gồm các ngành nghề, thời gian, trường đào tạo, bằng cấp đạt được, năm kết thúc.
- Kinh nghiệm làm việc: Nêu rõ thời gian công tác, tên công ty, địa chỉ liên hệ, chức vụ đã nắm giữ... (Nếu từ 2 công ty trở lên thì nêu công ty gần nhất trước và các công ty cũ sau – nghĩa là ngược thời gian)

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

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

- Không phóng đại quá sự thật về khả năng và kinh nghiệm nhằm tạo ấn tượng.
- Không nói xấu về công ty cũ hoặc lãnh đạo cũ (vì điều này làm cho người phỏng vấn không có ấn tượng tốt về bạn).
- Không nên kể lể dài dòng mà nên tập trung vào các vấn đề phù hợp với những gì mà nhà tuyển dụng mong đợi cho chức danh cần tuyển.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hồ sơ sẽ được phân chia làm 3 loại:

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

- Hồ sơ còn nghi ngờ.

- Hồ sơ tạm chấp nhận.

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

Bước 3. Các kiểm tra/trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

Các tổ chức, doanh nghiệp cho các ứng viên làm các kiểm tra/ trắc nghiệm. Thông thường chúng ta nên chia kiểm tra/trắc nghiệm nhân sự ra các loại sau:

a) Trắc nghiệm kiến thức tổng quát

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

b) Trắc nghiệm tâm lý ứng viên

Đây là loại trắc nghiệm quan trọng nhằm xác định những đặc tính về tâm lý của ứng viên như: khuynh hướng tình cảm, ý chí, nghị lực, tính trung thực, sự dối trá, tính bạo động, sự yếu đuối, tính hay tranh chấp, lòng khoan dung, tính độ lượng ... Điều này đặc biệt quan trọng trong công tác tuyển chọn, bố trí, thuyên chuyển.

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

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

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

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

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

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

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

IQ từ 90 – 110 là bình thường

IQ từ 110 – 120 là thông minh

IQ từ 120 _ 130 là rất thông minh

IQ từ 130 – 140 là thần đồng, lỗi lạc

IQ từ 80 – 90 kém

IQ từ 70 – 80 ngu

IQ từ 60 – 70 si

IQ từ 50 – 60 đần

IQ từ 40 – 50 độn

Các trắc nghiệm trí thông minh thường bị phê bình và cho đến nay vẫn còn nhiều ý kiến phản bác vì nhiều lý do khác nhau.

d) Trắc nghiệm cá tính

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

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

- Bẩm sinh

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

e) Trắc nghiệm năng lực chuyên môn

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

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

Đằng sau kiến thức chuyên môn là:

- Các kỹ năng cơ bản: đọc, viết, tính toán.
- Kỹ năng truyền đạt: nói, nghe, trình bày.
- Kỹ năng thích ứng: giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo.
- Những kỹ năng phát triển: sự tự trọng, động viên, đề ra mục tiêu, và hoạch định sự nghiệp.
- Kỹ năng hiệu quả nhóm: quan hệ đồng nghiệp, làm việc theo đội, đàm phán
- Kỹ năng ảnh hưởng: hiểu biết về văn hóa tổ chức, chia sẻ vai trò lãnh đạo.

f) Trắc nghiệm năng khiếu

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

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được.

Hiện nay người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin của các ứng viên khi nộp đơn xin việc.

- *Phỏng vấn theo mẫu:* Phỏng vấn theo mẫu là hình thức phỏng vấn có sử dụng bản câu hỏi mẫu trong quá trình phỏng vấn ứng viên. Các câu hỏi thường được thiết kế trên cơ sở nghiên cứu kỹ lưỡng các yêu cầu của công việc, tiêu chuẩn cần có của ứng viên và thường bao trùm lên tất cả những vấn đề quan trọng nhất cần tìm hiểu về ứng viên: động cơ, thái độ, năng lực, khả năng giao tiếp,... Để nâng cao hiệu quả của phỏng vấn, đối với từng câu hỏi sẽ có các hướng dẫn cần tìm hiểu hoặc các thông tin cần biết về ứng viên

- *Phỏng vấn theo tình huống:* Phỏng vấn theo tình huống là quá trình người hỏi yêu cầu các ứng viên phải trả lời về ứng xử hay cách thực hiện, xử lý các công việc theo các tình huống giả định hoặc các tình huống có thật trong thực tế, mà những người phỏng vấn đặt ra. Các tình huống được xây dựng căn cứ vào quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc thực tế.

Công việc càng đòi hỏi trách nhiệm và có tính thử thách cao, điều kiện làm việc càng đa dạng thì các tình huống trong phỏng vấn càng phong phú. Đặc biệt, do tính chất thử thách, phức tạp trong công việc của nhà quản trị, ứng viên vào các chức vụ giám đốc thường được yêu cầu giải quyết rất nhiều tình huống nan giải trong điều kiện rất hạn hẹp

về thời gian.

- *Phỏng vấn theo mục tiêu*: Phỏng vấn theo loại này là cuộc phỏng vấn dựa vào công việc cụ thể mà yêu cầu các ứng viên phải trả lời theo những mục tiêu xác định từ trước. Các câu hỏi cũng dựa vào sự phân tích công việc một cách kỹ lưỡng để xác định các mục tiêu cho các vị trí việc làm. Phương pháp phỏng vấn theo mục tiêu là phương pháp cho ta độ tin cậy cao và đúng đắn nhất.

- *Phỏng vấn không có hướng dẫn*: Là cuộc phỏng vấn mà người đi phỏng vấn không chuẩn bị trước nội dung các câu hỏi, mà để cho các ứng viên trao đổi một cách thoải mái xung quanh công việc, người hỏi chỉ có định hướng cho cuộc thảo luận. Sau khi nghiên cứu bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc và hồ sơ của ứng viên, người phỏng vấn sẽ ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên, và những điểm chưa rõ, cần được làm sáng tỏ trong phỏng vấn. Ứng viên được phép trình bày tự do, hầu như không bị gián đoạn, ngắt quãng, phỏng vấn viên thường lắng nghe chăm chú, không tranh luận, ít thay đổi đề tài một cách đột ngột. Người phỏng vấn thường căn cứ vào câu trả lời trước của ứng viên để đặt câu hỏi tiếp theo nên nội dung các câu hỏi có thể thay đổi theo nhiều hướng khác nhau. Phỏng vấn viên có thể đặt ra những câu hỏi hoàn toàn khác nhau cho những ứng viên khác nhau của cùng một công việc, Hình thức phỏng vấn này thường tốn nhiều thời gian, mức độ tin cậy và chính xác không cao do chịu ảnh hưởng tính chủ quan của người phỏng vấn và thường áp dụng để phỏng vấn các ứng viên vào các chức vụ cao trong các tổ chức, doanh nghiệp.

- *Phỏng vấn căng thẳng*: Phỏng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn mà trong đó người phỏng vấn đưa ra các câu hỏi có tính chất nặng nề, mang nhiều nét của sự cật vấn, hoặc cường độ hỏi dồn dập, cách phỏng vấn này mong tìm kiếm ở các ứng viên lòng vị tha, sự ứng xử công việc trong thời gian eo hẹp. Hình thức phỏng vấn này làm cho ứng viên cảm thấy không được thoải mái, bị căng thẳng về tâm lý. Nếu thực hiện hình thức phỏng vấn này không khéo có thể dẫn tới tình trạng xúc phạm ứng viên quá đáng, hoặc gây ra những sự giận dữ, xung đột không kiểm soát được. Do đó, chỉ trong những trường hợp thật cần thiết theo yêu cầu của công việc và phỏng vấn viên phải có nhiều kinh nghiệm mới nên thực hiện hình thức phỏng vấn này.

- *Phỏng vấn theo nhóm*: Phỏng vấn theo nhóm là hình thức phỏng vấn mà một người hỏi cùng lúc đối với nhiều người. Loại phỏng vấn này giúp doanh nghiệp có thể thu thập được nhiều thông tin hay tránh được các thông tin trùng lặp mà các ứng viên đều có, mà không cần hỏi riêng từng người một.

- *Phỏng vấn hội đồng*: Phỏng vấn hội đồng là hình thức phỏng vấn của nhiều người đối với một ứng viên. Trong phỏng vấn hội đồng thường có nhiều câu hỏi sắc sảo, về nhiều vấn đề khác nhau. Mỗi phỏng vấn viên đề nghe được câu trả lời của ứng viên đối với các phỏng vấn viên khác, do đó, các phỏng vấn viên có điều kiện tìm hiểu và đánh giá về ứng viên chính xác hơn. Nhóm phỏng vấn viên thường có nhiều quan điểm khác nhau trong việc đánh giá, giải quyết vấn đề, do đó phỏng vấn hội đồng thường có tính khách quan hơn. Tuy

nhện hình thức phỏng vấn này có thể gây ra tâm lý căng thẳng thái quá ở ứng viên. Để giảm bớt sự căng thẳng này, có thể áp dụng cách phỏng vấn cùng lúc một nhóm ứng viên. Khi đó, hội đồng phỏng vấn sẽ đặt câu hỏi và quan sát cách thức từng ứng viên tham gia thực hiện các câu trả lời. Loại phỏng vấn này thích hợp trong trường hợp bố trí các ứng viên vào vị trí quan trọng mà cần phải có sự tán đồng của nhiều người. Nó tránh được tính chủ quan khi chỉ có một người phỏng vấn và nó tạo ra tính linh hoạt và khả năng phản ứng đồng thời của các ứng viên.

| Các loại phỏng vấn | Ưu điểm | Nhược điểm |
|------------------------------|--|--|
| Phỏng vấn không có hướng dẫn | <ul style="list-style-type: none"> - Dễ “dẫn dắt” và tìm hiểu các lĩnh vực khác. - Ứng viên cảm thấy thoải mái hơn - Có thể thay đổi theo tình hình của cá nhân | <ul style="list-style-type: none"> - Khó điều khiển phỏng vấn hơn - Có thể bỏ qua các lĩnh vực quan trọng. - Khó so sánh ứng viên. |
| Phỏng vấn theo mẫu | <ul style="list-style-type: none"> - Các ứng viên được đối xử bình đẳng - Đáng tin cậy hơn - Thời gian hợp lý - Bao quát tất cả các lĩnh vực - Dễ so sánh | <ul style="list-style-type: none"> - Có thể thiếu linh hoạt - Một số lĩnh vực bị bỏ qua do thời gian ngắn - Người phỏng vấn bị khống chế - Người bị phỏng vấn dễ ngợp bởi câu hỏi dồn dập. |
| Phỏng vấn căng thẳng | <ul style="list-style-type: none"> - Cho thấy cách ứng xử của ứng viên trong điều kiện sức ép về tâm lý - Thích hợp với các công việc có sức ép cao hay công việc không thú vị. | <ul style="list-style-type: none"> - Người phỏng vấn phải chuyên nghiệp - Có thể chọc tức và mất người giỏi - Có thể ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức - Chỉ phù hợp với một số công việc |
| Phỏng vấn theo hội đồng | <ul style="list-style-type: none"> - Các phỏng vấn viên có điều kiện tìm hiểu và đánh giá về ứng viên chính xác, khách quan hơn. - Ứng viên được quan sát kỹ hơn - Các câu hỏi sắc sảo hơn - Thích hợp đối với công việc cao cấp | <ul style="list-style-type: none"> - Tốn kém hơn - Người bị phỏng vấn dễ bị “khớp” - Ít có cơ hội thiết lập mối quan hệ với ứng viên |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| Phỏng vấn theo nhóm | - Dễ so sánh hơn - Tạo tình huống làm việc mô phỏng - Thích hợp với việc đòi hỏi kỹ năng giao tiếp | - Tốn kém - Khó đánh giá - Có thể không phải lúc nào cũng thích hợp - Ít tiếp xúc cá nhân |
| Phỏng vấn theo mục tiêu | -Phương pháp cho ta độ tin cậy cao và đúng đắn nhất. | -Người phỏng vấn phải có chuyên môn cao |
| Phỏng vấn theo tình huống | -Hiểu rõ lập luận của ứng viên và khả năng phân tích giải quyết các tình huống cụ thể của ứng viên. | -Người phỏng vấn phải có sự nhanh nhạy đánh giá dựa trên những giải pháp và các cách tiếp cận do ứng viên đưa ra. |

Bảng 4.1. Bảng so sánh ưu, nhược điểm của các phương pháp phỏng vấn

Bước 5: Khám sức khoẻ và đánh giá thể lực của các ứng viên

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khoẻ thì bước quan trọng tiếp theo là phải tiến hành khám sức khoẻ và đánh giá thể lực của các ứng viên.

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

Bước 7: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn ta phải thực hiện bước thẩm tra lại xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ... Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

Bước 8: Tham quan công việc

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thoả mãn công việc. Nếu doanh nghiệp làm cho người lao động thất vọng bởi họ không có đầy đủ các thông tin về công việc thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thoả mãn đối với công việc...Các điều kiện làm việc khác...Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được

những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của họ.

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm.

4.3.3. Một số vấn đề cần chú ý khi tuyển chọn nhân lực

Để công tác tuyển chọn đạt được hiệu quả cao hiện nay các doanh nghiệp có xu hướng thành lập các trung tâm đánh giá. Đây là phương pháp tốt nhất nhằm giúp ta lựa chọn người vào vị trí việc làm khi có một nhóm người muốn xin vào vị trí đó. Trung tâm đánh giá bao gồm nhiều thành viên được phân công đánh giá theo từng hoạt động riêng biệt của từng người trong nhóm. Sau khi tham gia đánh giá, những thành viên hội đồng đưa ra những kết luận của mình và thảo luận những đánh giá đó để đưa ra được kết luận chung về từng người tham gia xin việc.

Trong quá trình tuyển dụng, có bốn khả năng có thể xảy ra cho mỗi ứng viên

| Năng lực hoàn thành công việc của ứng viên | Quyết định tuyển chọn | |
|--|------------------------------------|------------------------------------|
| | Loại bỏ | Tuyển dụng |
| Tốt | (2) Sai lầm (Đánh giá quá thấp) | (1) Chính xác |
| Không tốt | (3) Chính xác | (4) Sai lầm (Đánh giá quá thấp) |

Hình 4.2. Sơ đồ các quyết định tuyển chọn

Ô số (1) và ô số 3 chỉ các quyết định tuyển dụng chính xác: tuyển ứng viên có khả năng thực hiện tốt công việc và loại bỏ những ứng viên không có khả năng thực hiện công việc.

Trong ô số (2), nhà quản trị đã đánh giá ứng viên thấp hơn khả năng thực tế. Có thể vì một biểu hiện sơ suất nào đó của ứng viên, đôi khi hoàn toàn không liên quan đến khả năng thực hiện công việc, lại làm cho nhà quản trị không hài lòng và ứng viên bị loại.

Nhìn chung trong thực tế, sai lầm này ít khi được phát hiện và rất khó đo lường được sự thiệt hại của doanh nghiệp do để mất những ứng viên giỏi, trừ phi ứng viên đó trở thành một người nổi tiếng sau này.

Ngược lại trong ô số (4), nhà quản trị đã đánh giá nhân viên quá cao, thu nhận vào trong tổ chức, doanh nghiệp những nhân viên không phù hợp, thực hiện công việc ở mức

yếu kém. Điều này thường xảy ra khi thái độ, tác phong, diện mạo, sở thích hoặc một số yếu tố nào đó của ứng viên đã gây ấn tượng rất tốt cho nhà quản trị, hoặc ứng viên đã khéo léo che giấu những điểm yếu kém của mình, hoặc nhà quản trị chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực tuyển. Thiệt hại do sai lầm đánh giá ứng viên quá cao có thể thấy rõ qua chất lượng thực hiện công việc của nhân viên mới, phí tổn do phải tuyển ứng viên mới, qua những ảnh hưởng không tốt về đạo đức tác phong, kỷ luật lao động, v.v ... của nhân viên mới đối với các nhân viên cũ trong doanh nghiệp.

Khi phân tích hiệu quả hoạt động tuyển dụng cần thu thập các thông tin sau

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí cho một lần tuyển. Chi phí này bao gồm tất cả các khoản liên quan đến tuyển dụng như chi phí thuê dịch vụ tuyển, quảng cáo, v.v...

- Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển.

- Hệ số giữa số nhân viên mới tuyển và số đo được đề nghị tuyển.

- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc ở một mức lương nhất định.

- Kết quả thực hiện công việc của các nhân viên mới được tuyển.

- Số lượng nhân viên mới bỏ việc

Nên lưu ý phân tích hiệu quả của các nguồn tuyển dụng khác nhau (quảng cáo giới thiệu của nhân viên trong doanh nghiệp, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, v.v...). Mỗi nguồn tuyển chọn thường sẽ có một kết quả khác nhau về mức độ thành công của các ứng viên và các chi phí tuyển đối với một nhân viên. Những phân tích như vậy sẽ giúp cho doanh nghiệp đề ra các chính sách và biện pháp tương ứng nâng cao hoạt động của hiệu quả tuyển dụng trong tương lai.

Ví dụ: Quy trình tuyển chọn tại Viện Nghiên cứu và Phát triển Viettel sẽ diễn ra theo trình tự như sau

Vòng 1: Loại hồ sơ

Bộ phận tuyển dụng sẽ tổng hợp tất cả các hồ sơ của các ứng viên có nhu cầu ứng tuyển vào làm việc tại Viện Nghiên cứu và Phát triển Viettel.

Các ứng viên có hồ sơ hợp lệ theo quy định và có năng lực, kinh nghiệm phù hợp với vị trí ứng tuyển sẽ được xem là đạt và được chọn để vào vòng thi tiếp theo

Vòng 2: Kiểm tra/ Trắc nghiệm chuyên môn

Các ứng viên vượt qua vòng 1 sẽ được thông báo tới kiểm tra/trắc nghiệm chuyên môn tại địa chỉ 380 Lạc Long Quân, Tây Hồ, Hà Nội. Bài thi chuyên môn sẽ diễn ra trong thời gian từ 60 đến 120 phút gồm 2 phần trắc nghiệm và tự luận và được chấm theo thang điểm 100. Tất cả các ứng viên có số điểm từ 50 trở lên sẽ được xem là đạt và được chọn để vào vòng thi tiếp theo.

Vòng 3: Thi Toeic và Gmat

Các ứng viên vượt qua vòng thi chuyên môn sẽ được thông báo tới dự thi TOEIC và GMAT tại địa chỉ 380 Lạc Long Quân, Tây Hồ, Hà Nội, cụ thể như sau:

- Bài thi TOEIC diễn ra trong thời gian 120 phút, và được chấm theo thang điểm 990 điểm. Tất cả các ứng viên có số điểm từ 450 điểm trở lên được xem là đạt.

- Bài thi GMAT diễn ra trong thời gian 75 phút gồm 37 câu. Tất cả các ứng viên có đáp án đúng từ 18 câu trở lên sẽ được xem là đạt.

Các ứng viên có bài thi TOEIC và GMAT đạt sẽ được chọn để vào vòng thi tiếp theo: Vòng phỏng vấn.

Vòng 4: Phỏng vấn

Vòng phỏng vấn tuyển dụng sẽ diễn ra bao gồm 3 cấp theo trình tự như sau:

1. Phỏng vấn cấp trung tâm:

Buổi phỏng vấn này được tổ chức tại địa chỉ 380 Lạc Long Quân, Tây Hồ, Hà Nội. Trong buổi phỏng vấn này, ứng viên sẽ tham gia phỏng vấn với hội đồng phỏng vấn Trung tâm gồm: Ban giám đốc Trung tâm và các chuyên gia đang làm việc tại trung tâm có nhu cầu tuyển dụng. Các ứng viên được đánh giá là đạt sẽ được mời tham gia phỏng vấn cấp Viện.

2. Phỏng vấn cấp Viện:

Buổi phỏng vấn này được tổ chức tại địa chỉ 380 Lạc Long Quân, Tây Hồ, Hà Nội. Trong buổi phỏng vấn này, ứng viên sẽ tham gia phỏng vấn với hội đồng phỏng vấn là Ban giám đốc Viện gồm Viện trưởng và các Phó Viện trưởng. Các ứng viên được đánh giá là đạt sẽ được mời tham gia phỏng vấn cấp Tập đoàn.

3. Phỏng vấn cấp Tập đoàn:

Buổi phỏng vấn này được tổ chức tại trụ sở chính Viettel – Số 1 Giang Văn Minh, Ba Đình, Hà Nội. Trong buổi phỏng vấn này, ứng viên sẽ tham gia phỏng vấn với hội đồng phỏng vấn Tập đoàn gồm: Đồng chí Phó Tổng Giám đốc Tập đoàn, các đồng chí đại diện các phòng ban Tập đoàn quản lý theo ngành dọc. Các ứng viên đạt được xem là vượt qua vòng thi phỏng vấn.

Các ứng viên vượt qua các vòng thi tuyển sẽ được mời ký Hợp đồng với Viện Nghiên cứu và Phát triển Viettel để gia nhập Ngôi nhà chung Viettel.

Kết quả thi tuyển sẽ được thông báo tới ứng viên trong vòng từ 7 đến 10 ngày kể từ ngày tổ chức thi.

NỘI DUNG PHẦN THẢO LUẬN

I. Nội dung phần thảo luận 1

1. Nội dung và các hình thức kiểm tra/ trắc nghiệm được sử dụng trong tuyển chọn nhân viên?
2. Nội dung và ưu nhược điểm của các hình thức phỏng vấn?

3. Phân biệt các khái niệm tuyển dụng, tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực. Vì sao khi tuyển mộ nhân lực phải có sự kết hợp giữa nguồn bên trong và nguồn bên ngoài doanh nghiệp?

4. Tìm hiểu thực tế quá trình tuyển dụng của một số doanh nghiệp hiện nay?

5. Tình huống: **Công ty dệt Phong Phú**

II. Nội dung thảo luận 2:

A. *Hãy lựa chọn phương án trả lời đúng nhất trong các phương án đưa ra*

1. Tuyển mộ nhân lực là:

a. Quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội.
b. Quá trình thu hút những người xin việc từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức.

c. Quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên trong tổ chức.

d. Quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức.

2. Ai chịu trách nhiệm hầu hết các hoạt động tuyển mộ?

a. Tổng giám đốc.
b. Giám đốc các phòng ban.
c. Phòng nguồn nhân lực.
d. Chủ tịch hội đồng quản trị.

3. Nguồn lao động có thể tuyển mộ khi có nhu cầu cần tuyển người là:

a. Nguồn lao động bên trong có tổ chức.
b. Nguồn lao động bên ngoài có tổ chức.
c. Cả nguồn lao động bên trong và bên ngoài nhưng nguồn ưu tiên là nguồn lao động bên trong.

d. Cả nguồn lao động bên trong và bên ngoài nhưng nguồn ưu tiên là nguồn lao động bên ngoài.

4. Tuyển chọn là:

a. Quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau.
b. Là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng bên trong tổ chức.
c. Là buổi gặp gỡ các nhà tuyển chọn với các ứng viên.
d. Là thu thập các thông tin về người xin việc.

5. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như các yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu:

a. Số lượng người nộp đơn xin việc ít hơn số nhu cầu tuyển chọn.

- b. Số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu tuyển chọn.
- c. Số lượng người nộp đơn xin việc nhiều hơn số nhu cầu tuyển chọn.
- d. Số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc nhiều hơn số nhu cầu tuyển chọn.

B. Hãy lựa chọn phương án trả lời Đúng (Sai) và giải thích ngắn gọn?

1. Tốt nhất là tuyển người đã có kinh nghiệm làm việc tương tự vì họ đã có kinh nghiệm và kiến thức cần thiết nên có thể bắt đầu công việc được ngay?
2. Tuyển dụng từ nguồn nội bộ có chi phí thấp hơn tuyển từ nguồn bên ngoài?
3. Tuyển dụng từ nguồn nội bộ cho phép nhân viên thấy rằng họ có thể tìm thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp ngay trong doanh nghiệp?
4. Để trở thành ứng viên ấn tượng, người xin việc nên sao chép một hồ sơ mẫu trên mạng?
5. Yết thị thông tin tuyển dụng trước công cơ quan, doanh nghiệp có lẽ chỉ có thể áp dụng đối với lao động phổ thông, ngắn hạn?

BÀI TẬP ỨNG DỤNG CHƯƠNG

Tình huống: CÔNG TY DỆT PHONG PHÚ

Lan đang rà soát lại thông báo mà Hải, người phụ trách quan hệ công chúng của công ty vừa soạn thảo. Cô cảm thấy mệt mỏi vì những việc như thế này chiếm quá nhiều thời gian của cô.

Là giám đốc công ty, lẽ ra Lan không phải trực tiếp làm những việc này. Tuy nhiên, do Hải không hiểu rõ các mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty nên mỗi khi xây dựng các chương trình quan hệ công chúng thì Lan luôn phải đưa ra các ý tưởng để Hải thực hiện. Ngay cả khi viết một thông cáo báo chí đơn giản thì Lan cũng phải vạch ra nội dung, đề nghị cách đặt vấn đề.

Ba tháng trước, Tổng công ty dệt Phong Phú quyết định tuyển một nhân viên quan hệ công chúng để thực hiện chiến lược kinh doanh mới là tiếp thị thông qua xây dựng hình ảnh doanh nghiệp. Phụ trách quan hệ công chúng là một vị trí mới ở dệt Phong Phú vì vậy người đảm nhận việc này phải có khả năng làm việc độc lập, chủ động trong công việc và đặc biệt là phải có khả năng gắn kết các hoạt động quan hệ công chúng với chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty.

Chiêu dung ứng cử viên lý tưởng được mô tả như sau:

- + Tốt nghiệp đại học ngành báo chí
- + Có hơn hai năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí tương đương
- + Có hiểu biết toàn diện về các hoạt động kinh doanh hiện nay về ngành dệt may
- + Thông thạo tiếng anh
- + Sử dụng thành thạo phần mềm tin học văn phòng (Word, Excel, Powerpoint).

Công ty cho đăng quảng cáo tuyển dụng trên báo Tuổi trẻ - Trẻ báo được đánh giá là thu hút nhiều độc giả trong độ tuổi lao động nhất. Hết hạn nhận hồ sơ, công ty chỉ thu

về 05 hồ sơ dự tuyển, và trong số đó không có ứng cử viên nào đáp ứng được tất cả các yêu cầu. Công ty đăng quảng cáo thêm hai lần nữa nhưng cũng chỉ có thêm 03 ứng viên. Tìm kiếm trong dữ liệu ứng viên của các đơn vị cung cấp dịch vụ tuyển dụng được thêm 02 ứng viên nữa. Công ty chọn ra 05 ứng viên tốt nhất để phỏng vấn. Cuối cùng công ty cũng chọn được 01 ứng viên tốt nhất là Hải, người đã tốt nghiệp đại học báo chí, có 03 năm làm việc ở vị trí quan hệ đối ngoại của một công ty thực phẩm và là cộng tác viên cho một tờ báo.

Ngày đầu tiên đến nhận việc, Lan đã dành hai giờ cho Hải biết doanh nghiệp trông đợi gì ở anh và giải thích nhiệm vụ của anh. Tuy nhiên, Hải tỏ ra là người khá thụ động và đặc biệt anh thiếu sự nhạy bén của một người làm quan hệ công chúng.

Câu hỏi:

1. Công ty dệt Phong Phú nên làm gì để thu hút được nhiều ứng viên hơn?
2. Công ty dệt Phong Phú đã mắc phải sai lầm gì trong quá trình tuyển chọn ứng viên?
3. Những nguyên nhân nào có thể khiến Hải không làm tốt nhiệm vụ của mình là gì?
4. Công ty dệt Phong Phú cần làm gì để cải thiện hiệu quả của công tác tuyển dụng?

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC Ở NHÀ

1. Tìm hiểu nội dung các chương trình định hướng và những lưu ý khi thiết kế chương trình định hướng.
2. Nghiên cứu những lý do của việc chuyển chuyên, các dạng chuyển chuyên và những vấn đề cần lưu ý để quá trình chuyển chuyên đạt hiệu quả.
3. Tìm hiểu mục đích của đề bạt và các dạng đề bạt.
4. Nghiên cứu các chế độ đối với người thôi việc.