

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực (Human Resource Management) liên quan đến hai vấn đề cơ bản “quản trị” và “nhân lực”. Quản trị là quá trình làm cho những hoạt động được hoàn thành với hiệu quả cao, bằng và thông qua người khác. Vấn đề quản trị có sự phối hợp giữa tính khoa học và nghệ thuật lãnh đạo. Về phương diện khoa học, quản trị gia thành công là người nắm vững các kiến thức và kỹ năng quản trị. Về phương diện nghệ thuật, quản trị gia thành công là người có các năng lực bẩm sinh như thông minh, có tài thuyết phục, lôi cuốn người khác làm theo, có khả năng mau chóng nắm bắt vấn đề và ra quyết định, dễ hòa hợp với mọi người, tự tin, linh hoạt xử lý các tình huống trong thực tế,... Nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản thân của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị với các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

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

- a. Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- b. 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.

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,... 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 theo mình. Nhiều khi các quản trị gia có thể mạnh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật nhưng lại không được đào tạo hoàn

chính trong cách lãnh đạo nhân viên. Họ điều khiển giỏi và giành nhiều thời gian làm việc với các máy móc, trang bị kỹ thuật hơn làm việc với con người. Thực tế cho thấy, một lãnh đạo giỏi cần phải giành nhiều thời gian nghiên cứu giải quyết các vấn đề nhân sự hơn các vấn đề khác. 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 cách 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 trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Tầm quan trọng của quản trị nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi hầu hết các doanh nghiệp đều phải đối đầu với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, vật lộn với cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên. Đặc biệt, trong nền kinh tế chuyển đổi, nơi mà các sản phẩm đã được hoạch định, mọi người đã quen với việc đứng xếp hàng khi mua sắm, các nhà quản lý không hề có ý tưởng về quản trị kinh doanh, kết quả là họ không có khả năng đề ra quyết định, không có khả năng để chấp nhận rủi ro, làm việc đơn thuần như một nhân viên hành chính, vấn đề áp dụng và phát triển quản trị nhân lực được coi như một trong những điểm mấu chốt của cải cách quản lý.

Việt Nam không phải là một trường hợp ngoại lệ. Quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường đã bộc lộ nhiều yếu kém trong quản lý kinh tế. Điều này được coi như một trong những nguyên nhân quan trọng nhất cản trở kinh tế phát triển. Thêm vào đó, Việt Nam còn phải đối đầu với những vấn đề gay gắt của một đất nước sau chiến tranh và một nền kinh tế kém phát triển. Đất nước lâm vào tình trạng thiếu thốn đủ thứ, ngoại trừ lao động không có trình độ lành nghề. Trong khi vấn đề này chưa kịp giải quyết xong, vấn đề khác đã xuất hiện. Cuộc đấu tranh khốc liệt vì tồn tại và phát triển trong hòa bình có lẽ còn gay gắt và quyết liệt hơn nhiều so với cuộc đấu tranh với hai thế lực quân sự hùng hậu hàng đầu trên thế giới. Đổi mới quản lý kinh tế nói chung, quản trị nhân lực nói riêng thực sự là nguồn tiềm năng to lớn thúc đẩy kinh tế phát triển và nâng cao mức sống cho nhân dân.

Tuy nhiên, khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như ở Việt Nam, nơi trình độ

công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và nhà nước chủ trương “quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người”, thì **quản trị nhân lực là hệ thống các quan điểm, chính sách và hoạt động thực tiễn được sử dụng trong quản trị con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên.**

1.2. Chức năng, triết lý của quản trị nhân lực

1.2.1. Các chức năng cơ bản của quản trị nhân lực

Các hoạt động liên quan đến quản trị nhân lực rất đa dạng và thay đổi trong các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

(a) Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

(b) Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình

độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

(c) *Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực*: Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp,... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

1.2.2. Triết lý quản trị nhân lực

Mỗi một tổ chức đối xử với người lao động theo một cách riêng của mình tùy thuộc vào triết lý được xây dựng và duy trì trong đó.

Chúng ta có thể hiểu là: Triết lý QTNL 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 QTNL 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 QTNL trước hết phụ thuộc vào các quan điểm về yếu tố con người trong lao động sản xuất.

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

Thứ nhất: "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 khi các nhà tư bản theo đuổi lợi nhuận tối đa đã kéo dài ngày lao động có khi tới 16 giờ, sử dụng rộng rãi lao động phụ nữ và trẻ em.

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. Ít người muốn và có thể làm những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, sự độc lập và tự kiểm soát. Về thể, chính sách quản lý xác định là: người quản lý (đốc công) trực tiếp phải giám sát và kiểm tra thật 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 được 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, nhưng 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.

Thứ hai: "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 khi quan tâm đến việc khai thác con người mà không chú ý đến các quy luật chi phối thái độ cư xử của 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: "Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển". Quan niệm này cho rằng: Bản chất con người không phải là không muốn làm việc, họ muốn góp phần thực hiện mục tiêu, họ có năng lực độc lập sáng tạo. Chính sách quản lý phải động viên, khuyến khích con người để họ đem hết khả năng tham gia vào công việc chung. Mở rộng quyền độc lập và tự kiểm soát của họ sẽ có lợi cho việc khai thác các tiềm năng trong con người. Đồng thời cũng xuất hiện những chính sách thương lượng thỏa thuận giữa chủ và thợ trên một số điểm nào đó.

Tương ứng với ba quan niệm về con người lao động có 3 mô hình quản lý con người:

- Mô hình cổ điển.
- Mô hình các quan hệ con người.
- Mô hình các tiềm năng con người.

Cũng có 3 thuyết:

- Thuyết X.
- Thuyết Y.
- Thuyết Z.

So sánh ba học thuyết về con người

Thuyết X	Thuyết Y	Thuyết Z
Cách nhìn nhận đánh giá về con người		
- Con người về bản chất là không muốn làm việc. - Cái mà họ làm không quan trọng bằng cái mà họ kiếm được. - Rất ít người muốn làm một công việc đòi hỏi tính sáng tạo, tự quản, sáng kiến hoặc tự kiểm tra.	- Con người muốn cảm thấy mình có ích và quan trọng, muốn chia sẻ trách nhiệm và tự khẳng định mình.	- Người lao động sung sướng là chìa khóa dẫn tới năng suất lao động cao.
Phương pháp quản lý		
- Người quản lý cần phải kiểm tra, giám sát chặt chẽ cấp dưới và người lao động. - Phân chia công việc thành những phần nhỏ dễ làm, dễ thực hiện, lặp đi lặp lại nhiều lần các thao tác. - Áp dụng hệ thống trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng hoặc trừng phạt nghiêm ngặt.	- Phải để cho cấp dưới thực hiện một số quyền tự chủ nhất định và tự kiểm soát cá nhân trong quá trình làm việc. - Có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới.	- Người quản lý quan tâm và lo lắng cho nhân viên của mình như cha mẹ lo lắng cho con cái. - Tạo điều kiện để học hành, phân chia quyền lợi thích đáng, công bằng, thăng tiến cho cấp dưới khi đủ điều kiện.
Tác động tới nhân viên		

- Làm cho người lao động cảm thấy sợ hãi và lo lắng. - Chấp nhận cả những việc nặng nhọc và vất vả, đơn giản miễn là họ được trả công xứng đáng và người chủ công bằng. - Lạm dụng sức khỏe, tổn hại thể lực, thiếu tính sáng tạo.	- Tự thấy mình có ích và quan trọng, có vai trò nhất định trong tập thể do đó họ càng có trách nhiệm. - Tự nguyện, tự giác làm việc, tận dụng khai thác tiềm năng của mình.	- Tin tưởng, trung thành và dồn hết tâm lực vào công việc. - Đôi khi ỷ lại, thụ động và trông chờ.
--	--	---

Và cũng có 3 trường phái.

- Trường phái cổ điển (tổ chức lao động khoa học).
- Trường phái tâm lý xã hội (trường phái các quan hệ con người).
- Trường phái QTNL hiện đại (trường phái nguồn nhân lực).

1.2.2.1 Trường phái cổ điển (tổ chức lao động khoa học)

Người đứng đầu trường phái này là Frederick 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 (chef). 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 chòng 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 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 (impersonalitics)* 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).

Trường phái cổ điển này 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 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 rằng bản chất con người là lười biếng, không muốn làm việc).
- Vì họ 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 và nhà quản lý, với giới chủ.

1.2.2.2 Trường phái tâm lý - xã hội học

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 bố quyền lực và trách nhiệm cho cấp dưới, đặc biệt khi quy mô sản xuất đã lớn, nếu quá tập trung sẽ làm mất quyền chủ động, sáng tạo của cấp dưới và gây tổn hại về thời gian.

b. Tìm kiếm sự tham gia, đóng góp của mọi nhân viên 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 từng người (hiểu họ nghĩ gì, cần gì, có khó khăn gì).

i. Tạo ra sự gắn bó, hướng ứng, đồng cảm giữa người với người.

j. Cần chú ý tới dư 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 là phải là một nhà thực hành về tâm lý học, một người giỏi động viên và thông tin, liên lạc với mọi người.

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

Trường phái này gồm Drucker, Chandler, Lawrence, Lorsch, Woodward, March, Simon, Bennis, Beckhard, 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 của người 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 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 có nhiều điều kiện.

Như vậy:

- ♦ Triết lý QTNL thường ở điểm nào đó trong các quan niệm mô hình, các thuyết, các trường phái QTNL 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 QTNL của cán bộ lãnh đạo cao nhất ở tổ chức, ở doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng hoặc tác động trực tiếp đến cách thức QTNL của các nhà quản trị cấp dưới và tất nhiên tác động đến các quyết định QTNL.

- ♦ 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 mấu chốt đối với các nhà quản lý trong các tổ chức và các nhân viên chuyên môn về quản trị nhân lực trong thời đại hiện nay.

1.3. Phòng quản trị nguồn nhân lực

1.3.1. Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực

Mục đích cơ bản của phòng quản trị nguồn nhân lực là bảo đảm cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, trong thực tiễn, bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực có thể có nhiều tên gọi, phải thực hiện các chức năng khác nhau và có vai trò rất khác biệt trong các doanh nghiệp. Thông thường, vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực được thể hiện rõ trong các lĩnh vực sau đây:

1.3.1.1 Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực

Cán bộ phòng nhân lực đề xuất cùng với các lãnh đạo trực tiếp soạn thảo ra các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực của tổ chức. Các chính sách này nên được viết thành văn bản, phát cho tất cả các quản gia và cán bộ phòng quản trị nhân lực, đồng thời thông báo cho toàn bộ nhân viên biết. Các chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thể hiện tính đặc thù cho doanh nghiệp và rất khác

nhau, phụ thuộc vào ngành hoạt động, quy mô, đặc điểm, tính chất của doanh nghiệp, trình độ, năng lực và quan điểm của cán bộ lãnh đạo. Sau đây là một số các chính sách nguồn nhân lực quan trọng nhất của doanh nghiệp:

- Các chính sách về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động và làm việc chung của các phòng ban, nhân viên.
- Các chính sách, quy chế về tuyển dụng
- Các chính sách và chế độ về lương bổng, phụ cấp, khen thưởng, thăng tiến
- Các chính sách đào tạo
- Các quy chế về kỷ luật lao động và các quy định về phúc lợi, y tế công ty, các quy định về an toàn vệ sinh lao động.

1.3.1.2. Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp rất đa dạng. Đại bộ phận các hoạt động này có thể được thực hiện bởi phòng quản trị nguồn nhân lực hoặc phòng quản trị nguồn nhân lực phối hợp với các lãnh đạo trực tiếp hoặc các phòng ban khác cùng thực hiện.

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	
1. Hoạch định nguồn nhân lực 2. Phân tích công việc 3. Mô tả công việc 4. Phỏng vấn 5. Thử nghiệm 6. Lưu giữ hồ sơ nhân viên 7. Định hướng công việc 8. Đào tạo, huấn luyện công nhân 9. Bình bầu, đánh giá thu đua 10. Bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn và quản lý 11. Quản trị tiền lương 12. Quản trị các vấn đề về phúc lợi 13. Quản trị tiền thưởng 14. Công đoàn	15. Thu hút công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp 16. Định giá công việc 17. Ký kết hợp đồng lao động 18. Giải quyết khiếu tố lao động 19. Giao tế nhân sự 20. Thực hiện các thủ tục cho nhân viên chuyển, nghỉ việc, nghỉ hưu,... 21. Thủ tục cho nhân viên nghỉ phép, nghỉ không ăn lương,... 22. Kỷ luật nhân viên 23. Các chương trình thúc đẩy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật 24. Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế 26. Điều tra về quan điểm của nhân viên

1.3.1.3. Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực

Cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực thường phải giúp các lãnh đạo trực tuyến giải quyết các vấn đề khó khăn như:

- Sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
- Đối xử như thế nào đối với những nhân viên đã gắn bó với doanh nghiệp hai mươi năm, chưa đến tuổi về hưu nhưng giờ thực hiện công việc không hiệu quả nữa?
- Làm thế nào để tạo ra môi trường văn hóa phù hợp với các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?
- Làm thế nào để khuyến khích nhân viên nâng cao lòng trung thành và gắn bó với doanh nghiệp?

1.3.1.4. Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực

Phòng nguồn nhân lực là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong doanh nghiệp nhằm bảo đảm cho các chính sách, thủ tục về nguồn nhân lực của tổ chức doanh nghiệp được thực hiện đầy đủ, chính xác.

1.3.2. Quy mô, cơ cấu của bộ phận quản lý nguồn nhân lực

Quy mô và cơ cấu của bộ phận nguồn nhân lực của một tổ chức được quyết định tùy thuộc vào lượng thông tin cần thu thập, xử lý phục vụ cho việc ra các quyết định tức là khối lượng các công việc quản lý cần phải giải quyết và cách thức thực hiện chúng. Do đó, tùy thuộc vào quy mô của tổ chức (xưởng sản xuất, công ty, tổng công ty...) và các yếu tố thuộc điều kiện bên trong, bên ngoài của tổ chức như: đặc điểm công việc và sự phức tạp của hoạt động; trình độ của nhân lực và quản lý nhân lực; quan hệ sở hữu của tổ chức và các quan hệ giữa công nhân với lãnh đạo và công đoàn; tình hình thị trường lao động và cạnh tranh; tình hình phát triển kinh tế của đất nước; các chính sách kinh tế - xã hội của Nhà nước; các quy định về pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực lao động, sự phát triển của công nghệ và kỹ thuật; tư tưởng, tư duy của người quản lý để lựa chọn quy mô và cơ cấu bộ phận nguồn nhân lực cho phù hợp...

Khi hình thành bộ phận chức năng quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức hoặc trong mỗi cấp quản lý của tổ chức phải tính đến chức năng, nhiệm vụ đặt ra cho bộ phận đó trên cơ sở phân tích khối lượng công việc và các yếu tố ảnh hưởng đến nó. Mục tiêu là xây dựng được một cơ cấu gọn nhẹ, tránh sự chồng chéo, chồng chéo giữa các chức năng để có thể giải quyết nhanh và hiệu quả các vấn đề đặt ra.

Bộ phận quản lý nhân lực được thành lập phải đáp ứng các yêu cầu chủ yếu sau đây:

- Yêu cầu cân đối: cân đối về số người thực hiện, cơ sở vật chất, tiền vốn được phân bổ trong tương quan với khối lượng công việc phải thực hiện và sự đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức cũng như trong tương quan với các bộ phận chức năng khác.
- Yêu cầu linh hoạt: phải có cơ cấu tổ chức và những quy định linh hoạt, có thể điều chỉnh để đáp ứng kịp thời, có hiệu quả các yêu cầu về nguồn nhân lực của tổ chức.

Hiện nay, trong các tổ chức, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực được thành lập với quy mô rất đa dạng và tên gọi cũng không thống nhất. Các doanh nghiệp nước ngoài hoặc liên doanh với nước ngoài thường thành lập phòng nguồn nhân lực, thể hiện một cách nhìn hiện đại hơn đối với công tác quản lý lao động. Ở các doanh nghiệp nước ta, bộ phận này thường được thành lập thành một phòng, một ban độc lập với các tên gọi khác nhau như phòng hay ban "tổ chức lao động", "tổ chức cán bộ", "lao động - tiền lương" hoặc sáp nhập với chức năng quản trị hành chính thành phòng "tổ chức - hành chính", "hành chính tổng hợp"...

Như trên đã đề cập, vấn đề đặt ra là tùy thuộc vào các điều kiện cụ thể của tổ chức mà lựa chọn và hình thành bộ phận chức năng cho phù hợp về mặt quy mô, cách tổ chức, tên gọi cũng như sự phân nhóm các chức năng nhỏ bên trong như tuyển dụng, tiền lương, đào tạo, an toàn, quan hệ lao động...

Mặc dù không có hình mẫu chung cho mọi tổ chức và bất cứ một sự sao chép cứng nhắc nào cũng sẽ đem lại sự bất hợp lý, kinh nghiệm thực tế cho thấy những gợi ý cho việc hình thành có hiệu quả bộ phận chức năng về nguồn nhân lực như sau:

- Trong các tổ chức rất nhỏ (dưới 100 công nhân viên), công tác quản lý nguồn nhân lực thậm chí có thể chỉ cần được kiêm nhiệm bởi chủ doanh nghiệp hoặc giám đốc điều hành hoặc trợ lý của họ hoặc một người lãnh đạo nào đó. Trường hợp này phù hợp với các công ty tư nhân có quy mô nhỏ.
- Trong các doanh nghiệp nhỏ (khoảng trên 100 công nhân viên), chỉ cần một chuyên gia để đảm nhận mọi công việc về nguồn nhân lực.
- Với các doanh nghiệp vừa (vài trăm công nhân viên), có thể thành lập ban hay phòng nguồn nhân lực.
- Với các doanh nghiệp lớn (hàng nghìn công nhân viên, tổng công ty, tập đoàn), thì tùy mức độ có thể thành lập phòng nguồn nhân lực hay cả một cơ cấu chức năng

được chuyên môn hóa với nhiều phòng, nhiều chuyên gia để thực hiện các công việc khác nhau thuộc lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực.

Trong các doanh nghiệp Việt Nam, người đứng đầu lĩnh vực nguồn nhân lực thường là Trưởng phòng nhân sự (tổ chức lao động), chịu sự lãnh đạo trực tiếp của một Phó giám đốc công ty. Trong các công ty lớn hay tổng công ty, bộ phận nhân sự ở các cấp cũng thường được gọi là phòng và chịu sự lãnh đạo của phòng nhân sự ở cấp cao hơn. Các phòng thường bao gồm các chuyên gia và nhân viên nguồn nhân lực để thực hiện các công việc có tính chất tổ chức, điều hành chung cho toàn công ty hay tổng công ty. Trong cấp xưởng sản xuất hay xí nghiệp thành viên, bộ phận nhân sự thường chỉ là một ban hay một nhóm gồm các nhân viên phụ trách các công việc quản lý nguồn nhân lực trong phạm vi xưởng hoặc xí nghiệp.

Tóm lại, quy mô của phòng nguồn nhân lực phần lớn bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quy mô của tổ chức. Mặc dù các tổ chức lớn hơn thường có các phòng nguồn nhân lực lớn hơn, tỷ lệ giữa biên chế phòng nguồn nhân lực trên tổng số lao động có xu hướng giảm khi tổ chức phát triển lớn hơn.

1.3.3. Các yêu cầu đối với các nhân viên của bộ phận quản lý nguồn nhân lực

Ngày nay, các cán bộ nguồn nhân lực được coi là (hay cần được gọi là những nhân viên quan trọng) bởi vì họ cùng với những người quản lý khác quản lý một nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp. Với chức năng là những người trợ giúp cho các cán bộ lãnh đạo và quản lý ở các cấp, các bộ phận, các nhân viên nguồn nhân lực đóng góp rất lớn trong việc đề ra và tổ chức thực hiện mọi chủ trương, chính sách của công ty. Do đó, họ phải là những người được chuẩn bị và đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ.

Trên thực tế, các chức danh nghề nghiệp về nguồn nhân lực thay đổi tùy từng công ty, nói chung thường có ba loại hình như sau: (a) Giám đốc (hay Trưởng phòng) nguồn nhân lực, (b) Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực và (c) các nhân viên trợ giúp.

Giám đốc (hay Trưởng phòng) nguồn nhân lực: là người quản lý chung quản lý tất cả các chức năng về nguồn nhân lực và phối hợp các chức năng này cùng với các hoạt động khác của tổ chức. Ở các công ty nhỏ, Giám đốc nguồn nhân lực có thể là một người được thuê từ bên ngoài hoặc là một cán bộ trực tuyến chuyển từ một lĩnh vực khác của công ty. Trong các công ty lớn, các chức danh nguồn nhân lực cao nhất thường được đề bạt từ những nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực ở bậc thấp hơn. Do tính quan trọng ngày càng tăng của quản lý nguồn nhân lực, các Giám đốc điều hành hay Trưởng phòng nguồn nhân lực cần phải hiểu biết rộng và đặc biệt cần phải được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ nếu họ là những người chuyển từ lĩnh vực khác sang.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực: là những người chuyên nghiệp và kỹ thuật, có kinh nghiệm đặc biệt ở một trong những lĩnh vực chức năng như: xây dựng

biên chế; lương, thưởng, phúc lợi; quan hệ lao động; đào tạo, huấn luyện... Ở các công ty đủ lớn, có thể có nhiều mức độ kỹ năng và trách nhiệm ở một trong những lĩnh vực kỹ năng nói trên. Ví dụ: một vị trí khởi điểm trong lĩnh vực biên chế bao gồm việc tuyển chọn và phỏng vấn những người xin làm các công việc đơn giản, theo giờ, hoặc theo hợp đồng ngắn hạn. Từ vị trí đó, nhân viên này có thể được thăng tiến để quản lý việc sử dụng những người lao động có chuyên môn và lao động quản lý. Từ vị trí lại có thể tiếp tục thăng tiến tới vị trí điều phối tất cả các hoạt động xây dựng biên chế. Công việc của một nhân viên chuyên môn quản lý nguồn nhân lực thường được xem là một bàn đạp để tiến tới vị trí cao hơn trong quản lý chẳng hạn Giám đốc (hay Trưởng phòng) nguồn nhân lực hay Phó giám đốc công ty.

Các nhân viên trợ giúp: khoảng một nửa số các vị trí trong một phòng nguồn nhân lực điển hình là các công việc trợ giúp như tiếp tân, đánh máy và những vị trí thư ký khác. Các công việc này bao gồm cả việc quản lý hồ sơ, thu thập và báo cáo dữ liệu thường được đảm nhiệm bởi những người tốt nghiệp các trường trung học và kỹ thuật. Những người lao động này có thể được đề bạt lên những vị trí như nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực hay Giám đốc (Trưởng phòng) nguồn nhân lực với điều kiện họ phải được đào tạo bổ sung về nguồn nhân lực.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực và các Giám đốc, Trưởng phòng về nguồn nhân lực (mà trước hết họ cũng phải là cán bộ chuyên môn) là những người phải nghiên cứu, tiếp xúc với mọi người lao động trong tổ chức với trình độ chuyên môn, văn hóa rất khác nhau; giới tính, người cũ, người mới khác nhau; thậm chí tôn giáo, chính kiến cũng khác nhau... nên phải là những người có kiến thức ở trình độ đại học. Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải có các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ về kinh tế, quản lý và tổ chức lao động, tâm lý - xã hội học lao động, kiến thức về luật pháp nói chung và luật pháp về lao động (Luật Lao động) cũng như các kiến thức có liên quan như kinh tế học, thống kê học, quản trị kinh doanh v.v...

Các kiến thức về nguồn nhân lực và tâm lý học lao động giúp cho các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực biết cách đối xử hợp lý với người lao động để có thể giải quyết các vấn đề về quan hệ con người; bố trí, sắp xếp lao động; khơi dậy động cơ và tinh thần lao động; giải quyết các bất đồng trong lao động và nhiều vấn đề về lao động khác.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cần phải biết các kiến thức về kinh tế lao động và tổ chức lao động khoa học để giải quyết những vấn đề về năng suất lao động, về hiệu quả kinh tế, về tổ chức tiền lương, tiền thưởng, lập kế hoạch nhân lực, bảo hiểm, phân chia lợi nhuận, lập quỹ phúc lợi, tổ chức nơi làm việc và điều kiện lao động...

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải hiểu biết về luật pháp, về các mối quan hệ chủ và thợ (người sử dụng lao động và người lao động), về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của cả hai phía trong các vấn đề như: ngày, giờ làm việc; tiền công, tiền lương; bảo hiểm; kỷ luật lao động; đình công... để thực hiện các hoạt động quản lý đúng với quy định của luật pháp và để giải quyết tốt mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Các kiến thức xã hội học giúp cho nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực hiểu biết những quan hệ xã hội và sự tiến hóa tất yếu của xã hội cũng như của từng bộ phận, từng nhóm xã hội, các quy luật điều khiển các tổ chức và chức năng con người.

Thống kê học giúp cho các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực biết cách thu thập, tập hợp số liệu, biết phân tích, giải thích, đưa ra những nhận xét xác đáng. Các kiến thức về kỹ thuật tạo điều kiện cho họ có thể thiết lập được những tiêu chuẩn để đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động và các khuyến khích về tài chính. Còn các kiến thức về quản trị kinh doanh như quản lý sản xuất, marketing, tài chính - kế toán, quản lý chất lượng... giúp cho các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực hiểu được mối quan hệ tổng thể giữa các lĩnh vực chuyên môn, quan hệ qua lại giữa các sự việc, quá trình để đưa ra được các chương trình, biện pháp về nguồn nhân lực mang tính đồng bộ và khả thi.

Một cơ sở kiến thức rộng về các môn khoa học như tâm lý học, xã hội học, triết học, luật học và kinh tế học là đặc biệt quan trọng đối với người Tổng điều hành (Trưởng phòng) nguồn nhân lực để giúp cho họ có thể tham gia có hiệu quả vào việc lập kế hoạch lao động; thiết lập các mối quan hệ con người và tổ chức; khuyến khích người lao động làm việc tự giác và có năng suất cao; kiểm soát và đánh giá mức độ sử dụng nhân lực trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức; tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí sử dụng những người lao động có trình độ; đưa ra các kế hoạch phát triển nhân lực; điều hòa các nhu cầu cá nhân, tổ chức và xã hội.

Để hoàn thành nhiệm vụ, các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải làm việc sáng tạo, phải học cách xử lý các tình huống xung đột, phải điều hòa giữa tự do và kỷ luật.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực còn là những người am hiểu sâu sắc tổ chức của mình, không chỉ về mặt con người mà cả về thực trạng kinh tế, tài chính, các yếu tố môi trường và công nghệ ảnh hưởng tới công việc kinh doanh của doanh nghiệp cũng như mục tiêu, chiến lược và các đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cũng phải nhanh nhạy, nắm bắt được những thay đổi, tiến bộ của quản lý trong nước, cũng như của nước ngoài để vận dụng linh hoạt, sáng tạo vào tổ chức của mình.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải nắm được các phương tiện và kỹ thuật quản lý hiện đại trong hệ thống thông tin, tổ chức, tài chính - kế toán, lập kế hoạch kinh doanh và kiểm soát. Đặc biệt, họ phải sử dụng thành thạo các công cụ và kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực như: khảo sát, phỏng vấn, các phương pháp đánh giá công việc, xây dựng hệ thống trả công, các phương pháp đào tạo và phát triển... cũng như ứng dụng tin học trong quản lý nguồn nhân lực.

Trong điều kiện phát triển kinh tế và kinh doanh hiện nay, các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cũng cần có kỹ năng về ngoại ngữ để giao tiếp với các chuyên gia nước ngoài, để đọc, nghiên cứu các tài liệu, sách báo về kiến thức và kinh nghiệm quản

lý của nước ngoài để nâng cao kỹ năng quản lý và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại phù hợp với xu thế vào tổ chức của mình một cách có lựa chọn và hợp lý.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải tích lũy kinh nghiệm, tiếp xúc rộng rãi, làm việc có trách nhiệm, biết lắng nghe, thu thập ý kiến của quần chúng, giải quyết dứt khoát, công bằng, không thiên vị các xung đột và có khả năng xây dựng các tổ nhóm làm việc có hiệu quả.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cần phải có tính năng động, khả năng thích nghi, nghị lực cao, sức khỏe tốt để có thể nhạy cảm, linh hoạt định hướng, sáng tạo trong công việc cũng như liên hệ, tiếp xúc với từng người lao động để giải quyết đến nơi đến chốn, hợp tình hợp lý các vấn đề có liên quan đến công việc và quyền lợi của từng người như bố trí công việc, chuyển chuyển, đề bạt, cho thôi việc, kỷ luật, bắt bình, tranh chấp v.v...

1.4. Những xu hướng chủ yếu của quản trị nhân lực

Có bốn xu hướng lớn trong các lĩnh vực chức năng của quản trị nguồn nhân lực, đó là cách tiếp cận chiến lược, toàn cầu hóa các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, sự duy trì tính chất nhân văn và hành vi tổ chức, và sự cần thiết của định chuẩn, đo lường và đánh giá hiệu quả của nguồn nhân lực.

1.4.1. Tiếp cận chiến lược

Các tổ chức kinh doanh sử dụng những nguồn lực sẵn sàng của mình để cạnh tranh với các công ty khác. Đó là những nguồn lực vật lý (như nhà xưởng, thiết bị, công nghệ), những lợi thế của tổ chức (như cấu trúc, hệ thống liên kết) và nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực được phân bổ và kết hợp nhau để tạo lập lợi thế cạnh tranh cho công ty.

Nguồn nhân lực có mối liên hệ trực tiếp hoặc gián tiếp đến tất cả các quá trình của tổ chức và do đó giữ vai trò quan trọng trong việc tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Để tạo nên hiệu quả tối đa, chức năng quản trị nguồn nhân lực cần được tích hợp với tất cả các quá trình chiến lược của tổ chức. Điều đó có nghĩa những vấn đề liên quan đến con người cần được xem xét cẩn thận trong các quyết định về tổ chức. Hơn thế nữa nhiều nghiên cứu hiện nay chứng tỏ rằng, một khi tích hợp chiến lược, các hoạt động nguồn nhân lực trở nên tác động mạnh mẽ, hiệu quả lên cả các yếu tố đầu ra của nguồn nhân lực (doanh số và năng suất) và cả hiệu quả tài chính ngắn và dài hạn.

Quan điểm về các lĩnh vực chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực không chỉ hoạch định nguồn nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, đảm bảo nguồn nhân lực, tạo dựng thành tích và duy trì nguồn nhân lực mà còn kết hợp các yếu tố này với mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trong bất kỳ tổ chức nào, sự thách thức đặt ra là quản trị sự tương tác, ảnh hưởng

lẫn nhau của các nguồn lực, trong đó có nguồn nhân lực nhằm tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh.

1.4.2. Tính chất quốc tế hoá của quản trị nhân lực

Những ảnh hưởng của quá trình toàn cầu hóa nền kinh tế và hội nhập diễn ra trên thế giới trở thành lực lượng tác động chủ yếu đến quá trình kinh doanh và quản trị nguồn nhân lực. Ngày nay càng ngày càng nhiều công ty hoạt động trong các lĩnh vực có mối quan hệ với khách hàng và đối tác nước ngoài, cũng như các nhân viên càng có nhiều cơ hội làm việc trong môi trường tương tác với nước ngoài, trong đó có đồng nghiệp của họ.

1.4.3. Duy trì hành vi và những chuẩn mực

Điều rõ ràng là các nhà quản trị phải có trách nhiệm bảo vệ lợi ích hoạt động kinh doanh và các chủ sở hữu. Tuy nhiên trong những thập niên gần đây, thực tiễn chứng tỏ lợi nhuận không thể là mục tiêu duy nhất của kinh doanh, vì vậy các nhà quản trị và các công ty phải có trách nhiệm thể hiện hành vi phù hợp với lợi ích của các giới hữu quan mà các chủ sở hữu chỉ là một bộ phận của nó. Các giới hữu quan của công ty gồm khách hàng, công chúng nơi doanh nghiệp hoạt động, nhân viên và thậm chí những yếu tố môi trường.

Vai trò đặc biệt của quản trị viên nguồn nhân lực là đảm bảo rằng tổ chức xử sự tốt và chuẩn mực đối với nhân viên của mình, những nhân viên này xử sự tốt với nhau, với công ty và với khách hàng. Một số lý thuyết về chuẩn mực xác định các trách nhiệm mà mỗi người có bổn phận với tổ chức và những người khác. Đó là các trách nhiệm:

- Liên quan đến những người khác và không sử dụng sự đơn độc của họ như phương tiện cho mục đích của mình.
- Không làm hại người khác
- Nói sự thật
- Giữ lời hứa
- Xử sự đẹp với mọi người và không phân biệt đối xử
- Không tước bỏ những quyền cơ bản của con người như quyền tự do ngôn luận và giao thiệp

Chức năng của quản trị nguồn nhân lực còn bảo vệ cho tổ chức tránh khỏi những nhân viên phi chuẩn mực tiềm năng.

1.4.4. Định chuẩn và đánh giá kết quả nhân lực

Định chuẩn (benchmarking) nguồn nhân lực là quá trình so sánh hoạt động nguồn nhân lực của một tổ chức với các tổ chức khác, kể cả đối thủ cạnh tranh như là một phương thức để nhận diện cách thức tạo lập lợi thế cạnh tranh. Định chuẩn là một phương pháp qua đó quản trị viên nguồn nhân lực tìm kiếm phương án cách thức thực hành tốt nhất và so sánh các chi phí liên qua đến tuyển chọn, đào tạo và thưởng thưởng nhân viên với những lợi ích thu được bởi những ảnh hưởng của nó.

1.5. Công tác quản trị nhân lực ở các doanh nghiệp Châu Á và Việt Nam

1.5.1. Thực trạng và thách thức của quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam

a. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc quản trị nhân sự ở các công ty vừa và nhỏ Việt Nam.

- ***Các nhân tố môi trường bên ngoài.***

- Sự thay đổi nhanh chóng của bên ngoài.
- Xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế.
- Tính cạnh tranh ngày càng gay gắt.
- Các yếu tố văn hóa Việt nam cũng như giá trị công việc của người Việt Nam.
- Tỷ lệ thất nghiệp trong các vùng.
- Sự quan tâm và ủng hộ của Chính phủ Việt Nam cho các DNNVV.
- Phong cách quản trị nhân sự trong các công ty nhà nước và công ty lớn.

- ***Các nhân tố thuộc về tổ chức.***

- Quy mô của doanh nghiệp cũng như số lượng công nhân trong các doanh nghiệp.
- Loại hình kinh doanh.
- Cấu trúc tổ chức doanh nghiệp.
- Nguồn gốc hình thành doanh nghiệp: chủ yếu xuất phát từ kinh doanh hộ gia đình và sử dụng các hình thức quản lý truyền thống của kinh tế gia đình.
- Các yêu cầu của công việc.

- ***Các nhân tố thuộc về người lao động và các lãnh đạo.***

- Sự nhận thức về vai trò của các công tác quản trị nhân lực trong công ty cũng như mối quan hệ quản trị nhân lực với các chức năng quản lý khác trong công ty của cán bộ quản lý và chủ doanh nghiệp.

- Sự nhận thức về vai trò của nguồn nhân lực trong công ty. Thiên về khía cạnh là nguồn lực hay yếu tố con người trong quản trị sản xuất kinh doanh.
- Công nhân làm việc là năng động sáng tạo hay thụ động.
- Công nhân làm việc chỉ vì tiền hay vì các nhu cầu khác nữa.
- Kỹ năng, tay nghề của các công nhân là cao hay thấp.
- Công nhân có kế hoạch phát triển cá nhân dài hạn hay chỉ chú ý đến từng giai đoạn ngắn.

b. Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong các DNNVV Việt nam.

- Sự cần thiết phải quản trị nhân sự cũng như các hoạt động quản lý khác trong các công ty một cách bài bản hơn, có khoa học hơn, giảm tính tự phát trong quản lý hoặc quản lý theo thói quen.
- Thiên hướng quản lý theo “quá trình”.
- Sự thay đổi trong phong cách lãnh đạo.
- Sự thay đổi mục đích làm việc của công nhân và cán bộ trong công ty từ ngắn hạn sang dài hạn.
- Quá trình tuyển dụng sẽ ngày càng trở nên khó khăn hơn do sự thay đổi của nguồn lao động cũng như do sự xuất hiện của nhiều khu công nghiệp lớn.
- Nhu cầu về lao động có kỹ thuật và chuyên môn hóa cao ngày càng lớn.
- Sự cần thiết phải có kế hoạch và xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho công ty.
- Nhu cầu đào tạo về phát triển nguồn nhân lực ngày càng cao.
- Các chính sách quản trị nhân sự càng phải rõ và chi tiết hơn.
- Vai trò quan trọng của việc chỉ rõ chức trách nhiệm vụ cụ thể cho từng vị trí công việc cũng như hệ thống thông tin về nhân lực trong công ty ngày càng được coi trọng.
- Các công ty sẽ ngày càng nhận rõ sự cần thiết phải có một cán bộ chuyên môn phụ trách các vấn đề quản trị nhân lực trong công ty của mình.

c. Một số vấn đề mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt nam đang phải đối mặt liên quan đến chức năng quản trị nhân sự

Dấu hiệu	Nguyên nhân
• Gặp khó khăn trong việc xác định lương đúng, đủ cho người lao	• Thiếu cơ sở về việc đánh giá các kinh nghiệm, trình độ đào tạo và các công việc trước đây cũng như sự phát triển kỹ năng của

động • Thường xuyên gặp những sự phản nản về chính sách lương	từng cán bộ nhân viên • Thiếu cơ sở để chỉ ra số lượng và loại kỹ năng thực tế đang sẵn có trong công ty • Thiếu cơ sở trong việc phân tích và phân loại các mức lương cho người lao động • Thiếu căn cứ trong việc định ra định mức đánh giá kết quả hoạt động • Không đủ căn cứ xác đáng cho việc chỉ ra những yêu cầu cần thiết cho từng công việc • Không thể hiện đầy đủ mối quan hệ giữa tiền lương và giá trị công việc • Thiếu sự linh hoạt trong hệ thống tiền lương
Đôi khi dư thừa nguồn nhân lực hoặc có sự thiếu hụt nhân lực	• Không đủ cơ sở để chỉ ra số lượng thực tế và các loại kỹ năng cần thiết cho việc tuyển dụng, sắp xếp lại nhân viên hoặc đề bạt phát triển nhân viên • Thường xuyên lặp lại các sai lầm trong việc tuyển dụng bởi vì thiếu các căn cứ và các thông tin về nguồn lao động có thể tuyển dụng trong vùng. • Không biết hoặc không có các căn cứ về những yêu cầu tối thiểu cơ bản đối với lao động trong một tương lai • Không biết hay không có đủ các cơ sở cần thiết về các điều kiện đào tạo
• Không kiểm soát nổi chi phí lao động hoặc các chi phí quản lý • Để cho chi phí lao động tăng hoặc giảm một cách không bình thường trong một thời gian ngắn • Tỷ lệ luân chuyển lao động cao	• Không biết và không có các căn cứ chính xác cho việc xác định tỉ lệ lương, lợi ích và chi phí của người lao động cũng như thời gian nghỉ phép và thái độ làm việc của người lao động. • Không biết và chưa có một căn cứ hợp lý cho việc xác định chi phí đào tạo người lao động • Không biết hoặc thiếu cơ sở xác định liệu công ty có thể trang trải các chi phí lao động hay không? • Không xác định rõ nguyên tắc, chính sách cũng như các ưu tiên khi quản trị nhân sự • Người lao động không biết, không hiểu hay không đồng ý với những nguyên tắc quản lý, chính sách hay các ưu tiên trong quản

	lý nhân lực. • Tuyển dụng và thuê những lao động không tốt • Người lao động thực hiện những công việc giống nhau vì có sự không rõ ràng và trùng lặp trong phân công trách nhiệm và quyền hạn cho họ • Không công bằng, không chính xác hay không nhất quán trong việc trả lương • Chọn các chương trình đào tạo không đúng , thiếu hợp lý dẫn đến chất lượng và năng suất lao động của người lao động thấp • Cấu trúc của lương là không nhất quán • Các mức lương là thiếu sự linh hoạt
• Gặp khó khăn trong việc xác định quỹ đào tạo và các quỹ khác cho các hoạt động quản trị nhân sự. • Chi tiêu quá nhiều cho các hoạt động quản trị nhân sự	• Thiếu các căn cứ cơ bản cho việc xác định số lượng và loại kỹ năng cần thiết để tuyển dụng, chuyển chuyển và đề bạt lao động • Không có các thông tin cần thiết cho việc xác định số lượng và cá loại các chương trình đào tạo cần thiết cho từng công nhân trong công ty • Không đủ các thông tin và cơ sở cần thiết cho việc xác định một cách chi tiết các chi phí đào tạo • Không biết hay không có đủ các thông tin cơ bản cho các hoạt động đào tạo và phát triển của công ty • Không có hệ thống để kiểm soát chi phí và duy trì vị thế cạnh tranh của công ty
• Có các dấu hiệu nghiêm trọng về việc trì hoãn sản xuất, phải làm lại sản phẩm hay sự từ chối và phàn nàn của khách hàng	• Công nhân không biết, không hiểu hay không đồng ý với các chính sách nhân sự của công ty • Công nhân có nhiều phàn nàn, và có đề nghị đang chờ được giải quyết. • Công nhân rất khó có thể đưa ra các lời chất vấn hay than phiền trên các khía cạnh khác nhau. • Công nhân có tinh thần làm việc chưa tốt • Công nhân có năng suất lao động thấp • Thiếu căn cứ để đưa ra tiêu chuẩn về kết quả công việc cho nhân viên

	• Không có căn cứ để chỉ ra sự cần thiết phải xác định rõ chức năng cho từng công việc • Không có đủ các thông tin cho việc cất nhắc, sắp xếp lại lao động hay thuê thêm lao động. • Công nhân thường làm các công việc giống nhau do sự không rõ ràng trong việc phân công trách nhiệm và quyền hạn của họ. • Công nhân thường hay tranh cãi và có nhiều mâu thuẫn và thường hay nhầm lẫn về vai trò và chức năng của từng người trong công việc. • Công nhân được đào tạo không đúng và không tốt dẫn đến chất lượng làm việc tồi và năng suất lao động • Thiếu các thông tin để so sánh kết quả hoạt động thực tế với tiêu chuẩn đã đề ra
• Năng suất lao động của công nhân thấp	• Thiếu cơ sở để so sánh thực tế với tiêu chuẩn kết quả công việc Không biết hay không có đủ thông tin về các loại và các mức độ kỹ năng cần thiết của người lao động • Không có đủ các thông tin về sự phát triển nguồn nhân lực cần thiết của công ty • Thiếu sự nhất quán trong cấu trúc lương của công ty
• Tỷ lệ tai nạn lao động cao • Tỷ lệ nghỉ việc và đi làm muộn cao • Tỷ lệ người xin chuyển công tác cao • Tỷ lệ luân chuyển lao động cao	• Không biết hay không có đủ thông tin về yêu cầu nguồn lao động • Không có đủ thông tin về các loại và các mức độ kỹ năng cần thiết • Công nhân không biết, không hiểu hay không đồng ý với các chính sách nhân lực của công ty • Công nhân có những phàn nàn, chất vấn chưa được giải quyết • Công nhân rất khó đưa ra các lời chất vấn và phàn nàn trên các khía cạnh khác nhau • Công nhân có đạo đức chưa tốt lắm • Thuê và tuyển chọn công nhân không bảo đảm chất lượng • Công nhân luôn thắc mắc về những sự trùng lặp trong việc phân định trách nhiệm và quyền hạn

	• Công nhân thường xuyên tranh cãi, có mâu thuẫn và hiểu nhầm về trách nhiệm của các cán bộ phụ trách • Trả lương không công bằng và không chính xác • Có các khoá đào tạo không đúng hay kém chất lượng làm giảm năng suất lao động trong công ty
• Gặp khó khăn trong việc bắt đầu hay thiết kế lại chương trình phát triển nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên của công ty • Khó khăn trong việc tuyển dụng, cất nhắc và sắp xếp lại lao động	• Thiếu các thông tin về số lượng thực tế và các loại kỹ năng lao động cần thiết để làm cơ sở cho việc tuyển dụng, cất nhắc hay sắp xếp lại nhân viên • Thiếu các thông tin về số lượng cũng như loại kỹ năng sẵn có trong công ty • Thiếu các thông tin cơ bản về số lượng thực tế cũng như các loại chương trình đào tạo cần có cho từng nhân viên của công ty
• Khó khăn trong việc xác định các hình thức phạt hay buộc phải điều chỉnh hoạt động do vi phạm nội qui của công ty hay làm thiệt hại đến công ty	• Không có đủ các tài liệu cơ bản để xác định phạm vi và mức độ vi phạm hay làm thiệt hại cho công ty
• Gặp khó khăn trong việc xác định một công việc là thành công hay thất bại • Gặp khó khăn trong việc bảo vệ các quyết định trong quá trình tuyển dụng	• Không có một hệ thống chuẩn cho việc xác định đầy đủ kỹ năng, trí lực và tinh thần thái độ làm việc cần thiết cho từng công việc • Không có một hệ thống chuẩn cho việc tuyển chọn những người có thể làm việc một cách hiệu quả trong môi trường cụ thể của công ty • Chưa có một hệ thống chuẩn để có thể xác định được liệu người xin việc là thực sự có kiến thức và các kỹ năng như họ nói, đặc biệt là đối với các loại kỹ năng khó xác định. • Không có một hệ thống chuẩn cho việc xác định đầy đủ kỹ năng, trí lực, tinh thần thái độ làm việc cần thiết cho từng công việc • Không có một hệ thống chuẩn cho việc tuyển chọn những người có thể làm việc một cách hiệu quả trong môi trường cụ thể của

	công ty
--	---------

d. Chủ doanh nghiệp và các chức năng quản trị nhân sự ở các công ty vừa và nhỏ Việt Nam

Trong các công ty vừa và nhỏ ở Việt Nam, chức năng quản lý nhân lực được mở rộng cho tất cả các nhà quản lý trực tuyến. Có nghĩa là, quản lý nhân lực không những là nhiệm vụ của cán bộ phòng nhân sự mà còn là nhiệm vụ của tất cả các cán bộ quản lý các bộ phận trong doanh nghiệp hay tổ chức.

Sự thống nhất hoá trong quản trị nhân sự đòi hỏi sự thống nhất hoá trong việc xây dựng chiến lược quản trị nhân sự và chiến lược kinh doanh của DN. Chiến lược, chính sách quản trị nhân sự trong DN gắn liền chặt chẽ với chiến lược chung, tác động qua lại lẫn nhau. Trong nhận thức, hầu hết các chủ doanh nghiệp đều thống nhất rằng:

- Con người được coi là yếu tố quan trọng nhất của cả hệ thống để xây dựng chiến lược kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh.
- Quản trị nhân sự không chỉ là phương tiện để đạt mục đích mà vừa là phương tiện, vừa là mục đích hoạt động của hệ thống.
- Kết quả hoạt động của DN được tạo dựng do con người và cũng là vì con người.
- Nguồn nhân lực được coi là lợi thế cạnh tranh then chốt và quyết định của DN.
- Chính sách kinh doanh được xây dựng dựa trên lợi thế của nguồn nhân lực
- Nguồn nhân lực cũng trở thành động lực chủ yếu

e. Chức năng và trách nhiệm chủ yếu của cán bộ quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp ở Việt Nam

• Chức năng chủ yếu của cán bộ quản trị nhân sự.

Lập kế hoạch sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Quản lý duy trì và khuyến khích nguồn nhân lực.

• Các trách nhiệm chủ yếu của cán bộ quản trị nhân sự

Thiết kế và đưa ra các mục tiêu về nguồn nhân lực trong một kế hoạch kinh doanh tổng thể

Chỉ rõ sự đóng góp của công tác quản trị nhân sự đối với các mục tiêu của doanh nghiệp.

Nhận ra các vấn đề về quản lý có thể xuất hiện khi nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự

Thiết kế, gợi ý và thực hiện các chính sách lao động để nâng cao năng suất lao động, thoả mãn yêu cầu công việc đem lại lợi nhuận cao.

Giúp cho các cán bộ quản lý chức năng khác nhận thức được trách nhiệm của họ trong việc quản trị nhân sự trong chính bộ phận của mình.

Cung cấp các công cụ và các phương tiện cần thiết tạo một môi trường kinh doanh thuận lợi phù hợp với sự phát triển của lực lượng lao động.

Thiết kế ra các thủ tục cần thiết cho công tác tuyển dụng, lựa chọn, sử dụng và đề bạt, phát triển và trả lương cho nhân viên trong tổ chức. Đảm bảo rằng các thủ tục này cũng được sử dụng trong đánh giá kết quả công việc.

Hình thành nên các tổ chức đoàn thể để khuyến khích tính sáng tạo của người lao động cũng như các tổ chức công đoàn (nếu có), quan tâm đến các lợi ích cá nhân của người lao động, quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển, công tác truyền đạt thông tin, phân phối lợi ích cho người lao động, và việc giải quyết các vấn đề tranh chấp của người lao động.

Giúp cho người lao động hiểu rõ các chính sách quản lý và và nâng cao hiểu biết của người lao động đối với công tác quản lý.

Giúp đỡ các cá nhân người lao động giải quyết các vấn đề tác động đến tinh thần và hiệu quả làm việc trong công ty

Quan tâm đến các qui định của chính phủ trong việc bảo đảm lợi ích cho người lao động.

• **Các kỹ năng, kiến thức và khả năng cần có của cán bộ quản trị nhân sự.**

- Thông thạo và hiểu biết về các nguyên tắc Marketing, sản xuất và tài chính
- Tính cách thật thà thẳng thắn, kiên trì và nhạy cảm
- Có kỹ năng truyền đạt bằng lời và bằng văn bản tốt
- Có khả năng phỏng vấn, thuyết phục động viên, khả năng ra chính sách và đào tạo tốt
- Có khả năng tính toán tốt để làm việc có hiệu quả trong chương trình tính toán lương cho nhân viên
- Có khả năng sử dụng máy tính cá nhân
- Có hiểu biết sâu sắc về luật và các qui định của chính phủ Việt nam đặc biệt là luật lao động
- Có hiểu biết chung về các mức lương truyền thống và chương trình đảm bảo lợi ích của người lao động
- Có kỹ năng quan hệ cá nhân tốt

- Có khả năng đảm bảo bí mật các thông tin cần thiết
- Có kỹ năng giải quyết mâu thuẫn một cách hiệu quả
- Có hiểu biết nhất định về tâm lý để có thể thông cảm với các hành vi của người lao động trong các mối quan hệ xã hội và quan hệ với môi trường xung quanh.
- Thật sự tế nhị khi làm việc với các tổ chức đoàn thể về tuyển chọn và đề bạt nhân viên cũng như khi giải quyết các tranh chấp, kiện tụng, tai nạn, chậm trễ hay khi động viên khích lệ và đào tạo nhân viên trong công ty.
- Có hiểu biết nhất định về kinh tế học vì quản trị nhân sự chính là quản lý một yếu tố của quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm để đem lại lợi nhuận cho công ty, cần phải hiểu rõ các vấn đề liên quan đến lương và các lợi ích khác của người lao động.
- Có khả năng phân tích, phân loại, hệ thống hoá và đưa vào bảng các số liệu cần thiết liên quan đến việc quản trị nhân sự
- Có khả năng sáng tạo, tưởng tượng để giải quyết tốt các mâu thuẫn trong công ty
- Hiểu sâu sắc về văn hoá và phong cách quản lý của Việt nam để có được nhóm làm việc hiệu quả.

1.5.2. Kinh nghiệm quản trị nhân sự trong các công ty vừa và nhỏ ở Châu Á

Nhiều công ty vừa và nhỏ ở Châu á nói chung vẫn có các quan niệm không rõ ràng về quản trị nhân lực là gì và vai trò của nó trong tổ chức như thế nào. Tuy nhiên, nhiều dấu hiệu về các suy nghĩ và hoạt động quản lý đã thể hiện rõ tính chất của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức này.

Việc quản lý các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong khu vực này chịu ảnh hưởng rất mạnh của yếu tố văn hoá. Theo tổng kết của các nhà quản lý, có ba loại hình quản trị nhân sự điển hình trong các công ty vừa và nhỏ ở Châu á là: cách quản lý theo kiểu Trung Quốc, cách quản lý theo kiểu Nhật Bản và cách quản lý theo kiểu Phương Tây.

So sánh các phong cách quản trị nhân sự ở các công ty vừa và nhỏ ở Châu Á

Các khía cạnh cơ bản	Theo kiểu Nhật Bản	Theo kiểu Trung Quốc		Theo kiểu Phương Tây
		Truyền thống	Hiện đại	
Khái quát chung những điểm nổi bật	Con người là nhân tố số 1; Quan hệ chủ thợ kiểu “trong nhà”; Nhấn mạnh yếu tố tập thể; Nhấn mạnh thâm niên và sự	Ông chủ quản lý quán xuyến mọi việc; Nhấn mạnh lòng trung thành; Nhấn mạnh quan hệ; Không áp dụng	Nhấn mạnh lòng trung thành; Quan hệ; áp dụng linh hoạt qui trình quản lý chính thống	Chính thống, cụ thể, chi tiết; Nhấn mạnh vào kết quả; Nhấn mạnh tính cá nhân

	ổn định của công việc	qui trình quản lý chính thống		
Thiết kế, bố trí công việc	Chung, rộng và linh hoạt; Luân chuyển công việc; Nhấn mạnh trình tự phát triển	Không rõ ràng; Linh hoạt; bố trí người theo độ tin cậy	Qui định rõ chức trách nhiệm vụ đối với công việc nhưng vẫn bảo đảm sự linh hoạt;	Qui định rõ ràng chức trách nhiệm vụ, chi tiết cụ thể; Nhấn mạnh sự “làm giàu” công việc.
Thu hút, tuyển chọn	Nhấn mạnh tư chất; Ưu tiên người mới rời ghế nhà trường; Tuyển “đồng đội”; Nhấn mạnh các nguồn bên trong.	Nhấn mạnh yếu tố quan hệ; Thu hút từ các nguồn người quen, bạn bè; Không có qui định, chính sách chung về quá trình thu hút tuyển chọn	Nhấn mạnh yếu tố khả năng; Có tính đến yếu tố quan hệ; Mở rộng các nguồn thu hút nhân viên khác ngoài nguồn từ người quen.	Dựa vào khả năng; Dựa vào sự phù hợp với văn hoá công ty; Bài bản trong tuyển chọn; Thu hút từ nhiều nguồn
Đánh giá kết quả	Khả năng hợp tác; Đánh giá theo hành vi; Đánh giá để phát triển	Lòng trung thành; Đánh giá theo hành vi; Nhấn mạnh phương pháp thực hiện	Nhấn mạnh hơn vào kết quả cuối cùng, song vẫn tính đến yếu tố hành vi.	Đánh giá theo kết quả; Phương pháp đánh giá rõ ràng
Thanh toán	Dựa nhiều vào yếu tố thâm niên làm việc tại công ty;	Không xác định cụ thể rõ ràng; Dựa nhiều vào sự trung thành và quan hệ; Nhấn mạnh yếu tố thâm niên; Vai trò công đoàn ít	Xác định cụ thể, rõ ràng; Có tính đến yếu tố trung thành song cũng trên cơ sở kết quả công việc; Yếu tố thâm niên cũng được tính đến; Công đoàn có vai trò nhất định	Trả lương theo công việc và kết quả công việc;
Đào tạo và phát triển	Đào tạo kỹ năng cụ thể cho công ty; Đào tạo suốt đời bằng nhiều cách; Đào tạo qua công việc	Xem xét đào tạo trên cơ sở: “Có ảnh hưởng đến lòng trung thành không?”	Nhấn mạnh đào tạo trên cơ sở nhu cầu công ty. Cá nhân đóng vai trò chủ động; Công ty tạo điều kiện	Công ty có vai trò chủ động. Cá nhân cũng có kế hoạch phát triển cá nhân mình. Nhu cầu cá nhân và yêu cầu

			ủng hộ	của công ty luôn được xem xét cân đối
--	--	--	--------	---------------------------------------

TÓM TẮT NỘI DUNG

Quản trị nhân lực là hệ thống các quan điểm, chính sách và hoạt động thực tiễn được sử dụng trong quản trị con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên. Quản trị nhân lực là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Quản lý các nguồn lực khác sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực. Tầm quan trọng của quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp tăng mạnh trên toàn thế giới do sự tiến bộ của khoa học, kỹ thuật, sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường và do nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên.

Các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực theo 3 chức năng chủ yếu: thu hút (hình thành) nguồn nhân lực; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; duy trì nguồn 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 các tổ chức có biện pháp, chính sách về quản trị nhân lực và chính các biện pháp, phương pháp quản lý đó có tác dụng nhất tới hiệu quả, tinh thần, thái độ làm việc của người lao động.

Trong các tổ chức thường có sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực giữa các bộ phận chức năng về nguồn nhân lực và các cán bộ quản lý khác. Các cán bộ trực tiếp là người chịu trách nhiệm chính và có quyền ra quyết định về các vấn đề nhân sự đối với các nhân viên trong bộ phận của mình và được sự trợ giúp của các nhân viên chuyên môn của bộ phận chức năng về nguồn nhân lực. Quy mô và tên gọi của bộ phận chức năng về nguồn nhân lực thường được quy định tùy thuộc vào quy mô và quan điểm quản lý của tổ chức. Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực đóng ba vai trò quan trọng là tư vấn, phục vụ và kiểm tra/kiểm soát các hoạt động quản lý nhân sự trong toàn bộ tổ chức. Bộ phận này thường được trao các quyền hạn tương xứng như quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng. Để làm tốt nhiệm vụ, các cán bộ/nhân viên chuyên môn về nguồn nhân lực phải được đào tạo một cách cẩn thận và là người am hiểu tường tận về tổ chức của mình.

Những xu hướng chủ yếu của quản trị nhân lực bao gồm: Tiếp cận chiến lược, Tính chất quốc tế hoá, Duy trì hành vi và những chuẩn mực, Định chuẩn và đánh giá kết quả nhân lực

Công tác quản trị nhân lực ở các doanh nghiệp Việt Nam và Châu Á đang còn gặp nhiều khó khăn, vẫn có các quan niệm không rõ ràng về quản trị nhân lực là gì và vai trò

của nó trong tổ chức như thế nào. Tuy nhiên, nhiều dấu hiệu về các suy nghĩ và hoạt động quản lý đã thể hiện rõ tính chất của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức này.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là Quản trị nhân lực trong tổ chức? Vai trò, sự cần thiết của Quản trị nhân lực?
2. Trình bày các chức năng chủ yếu của Quản trị nhân lực?
3. Triết lý Quản trị nhân lực là gì? Tầm quan trọng của triết lý Quản trị nhân lực?
4. Trình bày các quan niệm về con người lao động, các học thuyết, các trường phái Quản trị nhân lực? Các nhà quản lý đã vận dụng các triết lý này như thế nào khi xây dựng một chính sách về quản lý con người trong tổ chức?
5. Vai trò của phòng quản trị nhân lực thể hiện ở những điểm nào?
6. Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực có thể có quy mô và cơ cấu như thế nào?
7. Các cán bộ, nhân viên chuyên môn về nguồn nhân lực cần đáp ứng những yêu cầu gì?
8. Phân tích những xu hướng quản trị nhân lực hiện nay?
9. Công tác quản trị nhân lực ở các doanh nghiệp Châu Á và Việt Nam hiện nay như thế nào?

Chương 2: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

2.1. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực

2.1.1 Khái niệm

Thật là viên vông và phi kinh tế khi chúng ta xây một nhà máy mới, tiến hành nghi lễ cắt băng khánh thành rồi mới tính đến chuyện bố trí nhân sự cho nhà máy. Điều hợp lý là cần sự tính trước về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cho việc triển khai các kế hoạch sẽ được triển khai. Tương tự như thế, trong nền kinh tế thị trường, hoạch định xa hơn về phía trước là yếu tố then chốt để ngăn chặn tình trạng dư thừa nhân viên. *Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo 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.*

2.1.2. Vai trò

- Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực.

Lực lượng lao động có kỹ năng của một tổ chức ngày càng được nhận biết, đã và đang trở thành lợi thế cạnh tranh của tổ chức. KHHNNL của tổ chức có vai trò quan trọng như kế hoạch hóa về vốn và các nguồn tài chính của tổ chức. Bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh cần thiết phải tiến hành kế hoạch hóa chiến lược nguồn nhân lực.

Kế hoạch hóa chiến lược nguồn nhân lực là quá trình xây dựng các chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực đó. Do đó, vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực là giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu công việc.

Hoạch định nguồn nhân lực của tổ chức một khi được xây dựng đúng sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp cho tổ chức.

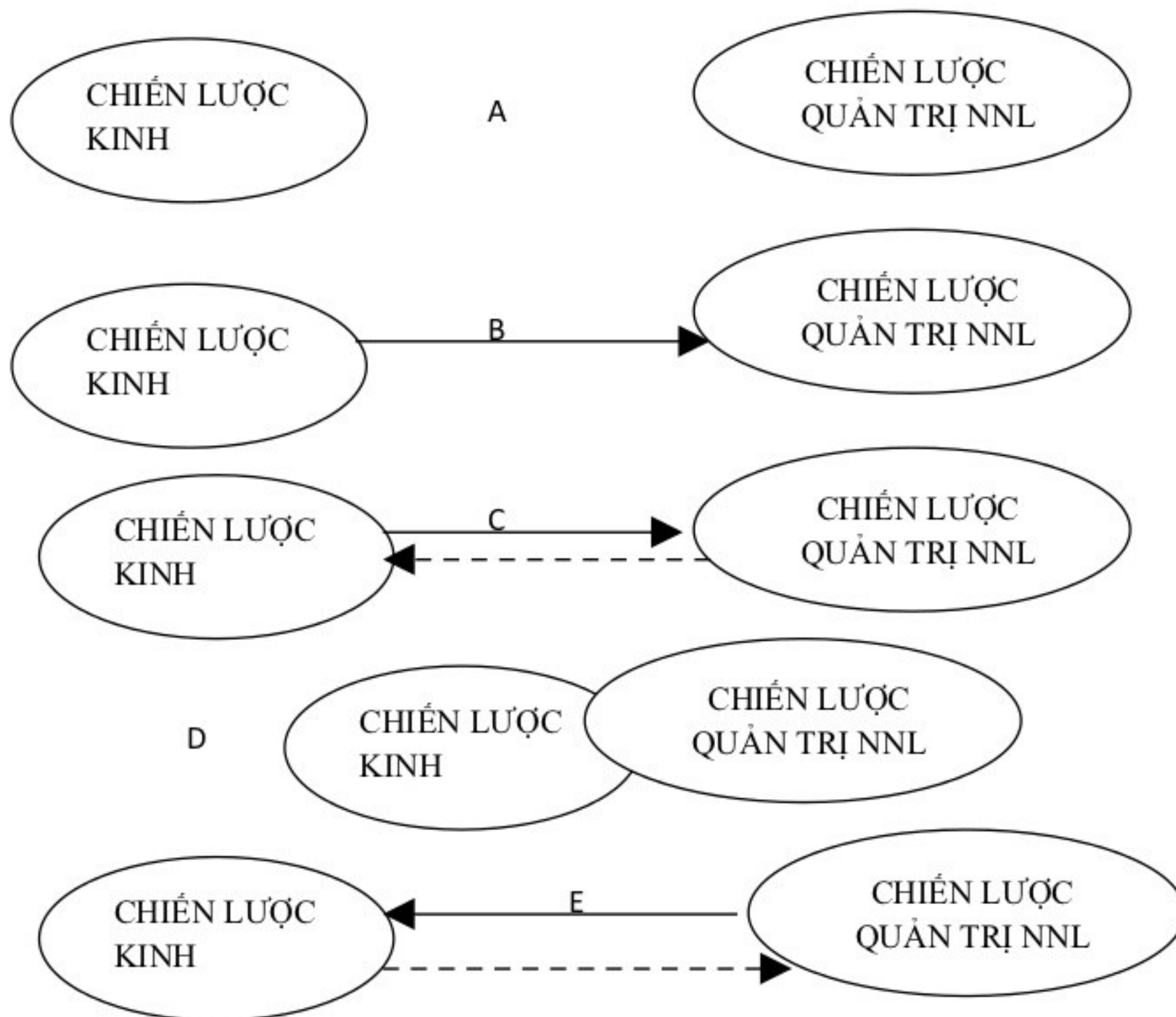
Cụ thể, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tuyến vào quá trình kế hoạch hóa chiến lược; nhận rõ các hạn chế, cơ hội nguồn nhân lực trong tổ chức.

- Hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức.

Hoạch định nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ

chốt của doanh nghiệp, không phải đơn thuần chỉ là phương tiện để thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh.

Ở mức độ E, chiến lược nguồn nhân lực có vị trí then chốt quyết định trong doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp và các chiến lược, chính sách kinh doanh được xây dựng và phát triển dựa trên các lợi thế của nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực trở thành động lực chủ yếu để hình thành các chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.



2.2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

2.2.1. Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp vừa có tính chất hệ thống, vừa có tính chất quá trình. Về phương diện hệ thống, quản trị nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm các yếu tố:

(a) Nguồn nhân lực: số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm, khả năng hoàn thành nhiệm vụ và các phẩm chất cá nhân khác như mức độ nhiệt tình, tận tâm, sáng kiến, trong công việc.

(b) Cơ cấu tổ chức: loại hình tổ chức, phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp.

(c) Các chính sách: ví dụ, chính sách tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện, khen thưởng,...

Về phương diện quá trình, quản trị nhân lực là tổng hợp các quá trình thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Việc phân tích quản trị nhân lực của doanh nghiệp đòi hỏi phải đặt các yếu tố của hệ thống và quá trình hoạt động quản trị nhân lực vào trong môi trường làm việc cụ thể với các yếu tố: công việc, phong cách lãnh đạo, các giá trị văn hóa, tinh thần trong doanh nghiệp. Kết quả hoạt động của quản trị nhân lực cần được phản ánh ở cả hiệu quả làm việc của tổ chức doanh nghiệp lẫn hiệu quả làm việc của các cá nhân trong doanh nghiệp. Có thể áp dụng phương pháp bảng câu hỏi, phỏng vấn để thu thập những thông tin, đánh giá của nhân viên về những vấn đề sau:

- Mức độ động viên, kích thích của doanh nghiệp và công việc đối với nhân viên.
- Sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc.
- Môi trường văn hóa của tổ chức.
- Cách thức con người được quản lý trong doanh nghiệp.
- Sự cam kết thực hiện đối với công việc của công ty.
- Tính rõ ràng của các mục tiêu trong doanh nghiệp.
- Những vấn đề khó khăn và tồn tại trong doanh nghiệp.
- Cách thức giải quyết các khó khăn, tồn tại và hoàn thiện quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

Hiệu quả quản trị nhân lực trong doanh nghiệp thường được thể hiện qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, giá trị gia tăng bình quân đầu người, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian lao động, hiệu quả sử dụng công suất máy móc, thiết bị tai nạn lao động, tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên, mức độ vắng mặt, ý thức thực hiện kỷ luật lao động,...

2.2.2. Dự báo cầu nhân lực

Cầu nhân lực là số lượng và cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc khối lượng công việc của tổ chức trong một thời kỳ nhất định.

Khi xác định cầu nhân lực phải xem xét và tính đến ảnh hưởng của các yếu tố như: các nhân tố bên ngoài như cạnh tranh trong nước và ngoài nước; tình hình kinh tế; luật pháp; thay đổi công nghệ và kỹ thuật.

Các nhân tố bên trong tổ chức gồm hạn chế về ngân sách chi tiêu; mức sản lượng sẽ tiến hành sản xuất năm kế hoạch; số loại sản phẩm và dịch vụ mới; cơ cấu tổ chức.

Dự báo cầu nhân lực được chia làm hai loại: cầu nhân lực ngắn hạn và cầu nhân lực dài hạn. Mỗi loại cầu nhân lực có thể áp dụng các phương pháp dự báo khác nhau kể cả định tính và định lượng.

2.2.2.1. Dự báo cầu nhân lực ngắn hạn

Dự báo cầu nhân lực ngắn hạn là cầu nhân lực trong thời hạn 1 năm. Tuy vậy, do đặc điểm của mỗi tổ chức khoảng thời gian có thể linh hoạt hơn. Ví dụ đối với các tổ chức sản xuất kinh doanh mang tính thời vụ, theo mùa thì khoảng thời gian có thể ngắn hơn (từ 3 đến 6 tháng) như các tổ chức xây dựng, các doanh nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm, rau quả... Trong thời hạn ngắn cầu nhân lực phải xác định rõ số nhân lực cụ thể trong từng nghề, từng loại nhân lực.

Phương pháp chủ yếu để dự đoán cầu nhân lực trong thời hạn ngắn là phân tích nhiệm vụ/ phân tích khối lượng công việc.

Theo trình tự sau:

- (i) Xác định nhiệm vụ/ khối lượng công việc của tổ chức cần phải hoàn thành.
- (ii) Sử dụng các tỷ số quy đổi hoặc tiêu chuẩn định biên, lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm... để tính tổng số giờ lao động cần thiết cho hoàn thành mỗi loại công việc/ mỗi loại sản phẩm.
- (iii) Quy đổi tổng số giờ lao động ra số người lao động của mỗi nghề, mỗi loại công việc, mỗi loại sản phẩm. Tổng hợp các nghề ta sẽ có nhu cầu nhân lực của tổ chức trong năm tới.

Tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, loại sản phẩm, cơ cấu của mỗi tổ chức. Phương pháp phân tích nhiệm vụ dự báo cầu nhân lực ngắn hạn được biểu hiện cụ thể thành các phương pháp sau đây:

a. 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 sau đây: 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.

$$\text{Trong đó: } D = \frac{\sum_{i=1}^n t_i SL_i}{T_n K_m}$$

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 - mức).

SL_i : Tổng số sản phẩm i cần sản xuất năm kế hoạch.

T_n : Quỹ thời gian làm việc bình quân 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 mức lao động tức mức thời gian hao phí cho từng 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 lao động 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.

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 công việc nên tốn thời gian và phức tạp, nhưng kết quả khá chính xác.

b. 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 và 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.

$$D = \frac{Q}{W}$$

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.

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 (cái, chiếc, tấn, tạ, kg...) thì năng suất lao động của một lao động năm kế hoạch cũng phải tính bằng hiện vật.

c. 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 báo 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, bác sỹ năm kế hoạch.

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

2.2.2.2. Dự báo cầu nhân lực dài hạn

Hoạch định nguồn nhân lực dài hạn thường được tiến hành cho thời hạn trên 1 năm, có thể từ 3 đến 5 năm hoặc 7 năm.

Dự báo 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.

Có nhiều phương pháp dự báo cầu nhân lực dài hạn. Sau đây là một số phương pháp:

a. 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 cơ bản của phương pháp này là người quản lý ở từng bộ phận, đơn vị ở 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 báo 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 báo 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 báo cầu nhân lực của đơn vị mình.

b. Phương pháp ước lượng trung bình

Dự báo 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.

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 báo 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.

c. Phương pháp tính theo tiêu chuẩn hao phí lao động của một đơn vị sản lượng

Nội dung cơ bản của phương pháp này là lấy tiêu chuẩn hao phí lao động để sản xuất ra một đơn vị sản lượng (1.000.000 đồng giá trị sản lượng; hoặc là một đơn vị sản phẩm) tính theo giờ - mức nhân với tổng sản lượng năm kế hoạch. Sau đó chia cho quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch ta được cầu lao động năm kế hoạch.

$$D = (Q \times t) / T$$

Trong đó:

D: Cầu nhân lực năm kế hoạch.

Q: Tổng sản lượng cần phải sản xuất năm kế hoạch.

t: Tiêu chuẩn hao phí lao động cho một đơn vị sản lượng năm kế hoạch.

T: Tổng số giờ làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch.

d. Phương pháp dự đoán 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 hoặc 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 báo 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.

e. Phương pháp phân tích 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 sẽ sản xuất kỳ kế hoạch; năng suất lao động; số học sinh/sinh viên dự kiến sẽ nhập trường thời kỳ kế hoạch... để dự báo cầu nhân lực của tổ chức trong thời 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.

Chẳng hạn: $y = f(X_1, X_2, X_3...)$

Chuỗi thời gian thu thập được số liệu càng dài thì kết quả dự báo cầu nhân lực thời kỳ kế hoạch càng chính xác.

Có thể áp dụng phương pháp này để xác định cầu nhân lực của các tổ chức dựa vào phân tích mối quan hệ của nhiều yếu tố. Tuy vậy, phương pháp này thường thích hợp khi thu thập được số liệu của tổ chức trong một chuỗi thời gian dài trong quá khứ hoặc có mẫu số liệu khá lớn. Phương pháp này chỉ thích hợp trong trường hợp môi trường của tổ chức rất ổn định.

f. Phương pháp chuyên gia

Dự báo cầu nhân lực dài hạn 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 kế hoạch hóa 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 báo 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 03 phương pháp sau :

Phương pháp 1: Yêu cầu mỗi chuyên gia nộp bảng 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 báo 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 báo cầu nhân lực.

Xác định rõ những vấn đề có liên quan đến dự báo nhân lực: khó khăn, thuận lợi, mục tiêu và chiến lược phát triển tổ chức trong tương lai.

Soạn một bảng hỏi về dự báo 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 báo cầu nhân lực được gửi trở lại các chuyên gia xem xét cho ý kiến về phương pháp lựa chọn. Nếu một chuyên gia nào đó chưa đồng tình về phương án tổng hợp dự báo cầu nhân lực đã chọn thì yêu cầu giải thích rõ: nguyên nhân không đồng tình, cần thay đổi như thế nào và chuyển bản góp ý đó đến người có trách nhiệm tổng hợp cầu nhân lực. Phương án cuối cùng dự báo nhu 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.

2.2.3. Dự báo cung nhân lực

Sau khi dự báo cầu nhân lực, cần tiến hành dự báo cung nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch. Tổ chức phải đánh giá, phân tích và dự báo khả năng có bao nhiêu người sẵn sàng làm việc cho tổ chức để có biện pháp thu hút, sử dụng và khai thác tiềm năng của người lao động, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Dự báo cung nhân lực từ hai nguồn: cung nhân lực từ bên trong tổ chức (tức là phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức) và cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức.

2.2.3.1. Dự báo cung nhân lực trong nội bộ tổ chức/ Phân tích nhân lực hiện có của tổ chức

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:

A. Phân loại lực lượng lao động hiện có trong tổ chức

Số lượng nhân lực hiện có trong tổ chức trước hết phải được phân loại 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 chức năng; tiềm năng cho phát triển và đề bạt... làm cơ sở cho phân tích.

B. Phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức

a. Nội dung phân tích

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 nguồn 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.

b. Phương pháp phân tích

Sử dụng phương pháp so sánh lực lượng nhân lực hiện có trong tổ chức theo từng tiêu thức với yêu cầu công việc mà họ đang đảm nhận hoặc so sánh tình hình nhân lực hiện có với yêu cầu công việc trong năm kế hoạch sắp tới nhằm đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của tổ chức.

(a) Phân tích kết cấu nghề nghiệp của lao động trong doanh nghiệp

Đảm bảo nhu cầu lao động theo từng nghề trong doanh nghiệp chẳng những đảm bảo tính đồng bộ về lao động giữa các nghề trong dây chuyền sản xuất mà còn tạo điều kiện để sử dụng lao động hợp lý theo các nghề, tận dụng năng lực máy móc thiết bị hiện có. Bởi vì nếu một nghề nào đó bị thừa lao động so với nhu cầu sẽ dẫn đến bố trí lao động không đúng ngành nghề, trong khi đó nghề nào bị thiếu lao động sẽ không đảm bảo tính đồng bộ trong dây chuyền sản xuất.

Phương pháp phân tích: So sánh số lao động cần có theo nhu cầu sản xuất kinh doanh, phục vụ kinh doanh với số lao động hiện có theo từng nghề, từng công việc, từng chức danh.

Bảng 2.1: Phân tích kết cấu nghề nghiệp của công nhân sản xuất tại Công ty May X

(Đơn vị tính: người)

Các nghề	Số lao động theo nhu cầu kế hoạch	Số lao động hiện có	Thừa/ thiếu lao động (+/ -)
Nghề Dệt	100	95	-5
Nghề May	90	90	0
Nghề Tẩy nhuộm	25	30	+5
Tổng hợp	215	215	0

Số liệu trong biểu cho thấy: tổng số nhân lực hiện có của doanh nghiệp cân đối với nhu cầu nhân lực năm kế hoạch. Nhưng phân tích sâu từng nghề lại có tình trạng thừa công nhân nghề tẩy nhuộm và thiếu công nhân nghề dệt.

(b) Phân tích tình hình sử dụng công nhân sản xuất theo trình độ lành nghề

Bằng việc so sánh cấp bậc công việc bình quân với cấp bậc công nhân bình quân của từng nghề; từng bộ phận sản xuất và toàn doanh nghiệp theo bảng sau:

Bảng 2.2: Thống kê cấp bậc công việc bình quân và cấp bậc công nhân bình quân theo nghề tại Công ty May X

Các nghề	Cấp bậc công việc bình quân	Cấp bậc công nhân bình quân	So sánh (CBCVbq-CBCNbq)
Dệt	3,5	3	+0,5
May	3	4	-1
Tẩy nhuộm	4	4	0
Cơ khí	5	6	-1

Theo ví dụ trên sự phù hợp trong bố trí lao động theo trình độ lành nghề của công ty được đảm bảo trong các nghề: Dệt, Tẩy; trong khi ở các nghề May, Cơ khí bị lãng phí sức lao động vì công nhân phải làm các công việc yêu cầu trình độ lành nghề thấp hơn trình độ lành nghề của họ.

(c) Phân tích tình hình sử dụng cán bộ chuyên môn, kỹ thuật theo ngành nghề đào tạo, trình độ chuyên môn, thâm niên nghề...

So sánh tình hình thực tế (số người hiện có) với yêu cầu công việc (số người cần có theo nhu cầu) nhằm đánh giá mức độ phù hợp theo các tiêu thức: ngành nghề đào tạo; trình độ chuyên môn; thâm niên nghề; trình độ ngoại ngữ,...

c. Đề xuất các kế hoạch thích ứng cho tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển để thỏa mãn nhu cầu thay thế và phát triển, mở rộng sản xuất kinh doanh

Hệ thống thông tin nguồn nhân lực sẽ cung cấp các thông tin, tư liệu, số liệu phân tích tình hình lực lượng lao động của tổ chức. Các thông tin, số liệu này được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau thuộc hồ sơ của người lao động như: các mẫu đơn xin việc; bảng đánh giá tình hình thực hiện công việc thường kỳ của người lao động; những bổ sung thay đổi của cá nhân người lao động; tình hình khen thưởng, kỷ luật; lịch sử về đào tạo, tiền lương; hồ sơ sức khỏe của người lao động... Hệ thống thông tin nguồn nhân lực không chỉ làm cơ sở cho phân tích tình hình nhân lực hiện có trong tổ chức để tiến hành hoạch định nguồn nhân lực mà còn làm cơ sở cho hoạch định sản xuất, thị trường, tài chính.

2.2.3.2. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài

2.2.4.1. Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực (thiếu lao động)

Trường hợp này nhu cầu lao động cho sản xuất và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức đòi hỏi lớn hơn số lượng có khả năng cung cấp. Tổ chức cần tìm kiếm các biện pháp khai thác và huy động lực lượng lao động từ bên trong và bên ngoài tổ chức. Cụ thể gồm các giải pháp sau:

- 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 mới 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.
- Kế hoạch hóa kế cận và phát triển 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 theo 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, phát triển thay thế từng bước và đảm nhận được công việc.
- Tuyển mộ người lao động mới từ ngoài tổ chức.
- Ký hợp đồng phụ với các công ty, tổ chức khác để tăng thêm gia công sản phẩm.
- Biện pháp thuê những lao động làm việc không trọn ngày hoặc sử dụng lao động tạm thời để khắc phục tình trạng thiếu nhân lực trước mắt.
- Huy động người lao động trong tổ chức làm thêm giờ, nhưng giải pháp này chỉ áp dụng trong thời hạn ngắn và được coi là giải pháp tình thế bị khống chế bởi Bộ luật Lao động. Hơn nữa do giới hạn về sinh lý và sức khỏe của người lao động, nếu làm thêm giờ trong thời gian dài có thể là nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động, sức khỏe của người lao động không được đảm bảo. Chẳng hạn theo quy định của Bộ luật Lao động nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam Điều 69 trang 49: “Người sử dụng lao động và người lao động có thể thỏa thuận làm thêm giờ nhưng không được quá bốn giờ trong ngày, 200 giờ trong một năm”.

2.2.4.2. Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực (thừa lao động)

Ngược lại với trường hợp trên, có thể do nhu cầu của xã hội về sản phẩm hoặc dịch vụ từ tổ chức bị giảm sút so với thời kỳ trước dẫn đến tổ chức bị thừa lao động so

với nhu cầu. Hoặc cũng có thể do tổ chức làm ăn thua lỗ nên thu hẹp sản xuất, lực lượng lao động cần phải giảm bớt, vì thế mà thừa lao động.

Để có biện pháp hữu hiệu cần căn cứ vào tình hình cụ thể của tổ chức. Nhưng nhìn chung có thể gồm các biện pháp sau:

- Thuyên chuyển nhân lực đến bộ phận đang thiếu nhân lực.
- Tam thời không thay thế những người chuyển đi.
- 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. Thông thường biện pháp giảm giờ chỉ áp dụng đối với những nhân viên làm việc theo giờ. Ví dụ, hiện mỗi nhân viên đang làm 40 giờ một tuần, để khắc phục tình trạng thừa nhân lực mỗi nhân viên chỉ được bố trí làm 30 giờ trong tuần.
- 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 trước hết thường được áp dụng cho những công nhân mới vào nghề, thâm niên nghề thấp hoặc cũng có công ty áp dụng đối 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 tạm 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 những người lao động của tổ chức 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 đối 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 đối 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 bảo hiểm xã hội 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.

2.2.4.3. 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 kế hoạch hóa 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...

Ví dụ: tiến hành cân đối cung cầu nhân lực của doanh nghiệp Z trên cơ sở dự đoán cầu nhân lực để đạt được mục tiêu công việc năm 2005 và phân tích cung nhân lực hiện có năm 2000, số nhân lực giảm trong giai đoạn 2000-2005.

Bảng 2.3: Cân đối cung – cầu nhân lực của doanh nghiệp Z

Chức danh	Nhân lực hiện có năm 2000	% nhân lực giảm từ 1995-2000	Số nhân lực giảm tính đến 2005	Số nhân lực còn lại ở DN năm 2005	Dự đoán cầu nhân lực của DN năm 2005	Dự đoán số nhân lực cần được tuyển mới 2005
A	(1)	(2)	(3)=(2)x(1)	(4)=(1)-(3)	(5)	(6)=(5)-(4)
Ban giám đốc	3	33,0	1	2	3	1
Trưởng, phó phòng ban	10	10,0	1	9	10	1
Quản đốc						

và phó quản đốc phân xưởng	5	20,0	1	4	6	2
Tổ trưởng	12	8,0	1	11	13	2
Cán bộ quản lý kinh tế	21	4,9	1	20	25	5
Cán bộ kỹ thuật	25	20,0	5	20	18	-2
Nhân viên hành chính	20	10,0	2	18	15	-3
Công nhân sản xuất	350	4,0	14	336	325	-11
Tổng số	446		26	420	415	-5

Theo kết quả dự đoán cầu nhân lực năm 2005 của doanh nghiệp cần 415 người, nhưng cung nhân lực thực tế của doanh nghiệp là 420 người, cung lớn hơn cầu nhân lực (thừa 5 người). Nhưng phân tích sâu từng chức danh công việc lại chỉ rõ cung nhân lực cho các chức danh ban giám đốc, trưởng phó phòng, quản đốc và phó quản đốc phân xưởng, tổ trưởng sản xuất, cán bộ quản lý kinh tế nhỏ hơn cầu nhân lực (tức thiếu cung nhân lực), trong khi cung về cán bộ kỹ thuật, nhân viên hành chính, công nhân sản xuất lớn hơn cầu (thừa cầu nhân lực). Vì vậy doanh nghiệp cần căn cứ vào điều kiện cụ thể của mình để áp dụng các biện pháp đã nêu trên nhằm điều hòa và cân đối nhân lực trong doanh nghiệp, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo 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. Nó giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực, có mối quan hệ chặt chẽ với kế hoạch sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức. Từ việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phương pháp phân tích nhiệm vụ/khối lượng công việc được sử dụng để dự đoán cầu nhân lực trong thời hạn ngắn, các phương pháp: ước lượng trung bình, dự đoán xu hướng, phân tích hồi quy tuyến tính, phương pháp chuyên gia được sử dụng để dự đoán cầu nhân lực dài hạn. Dự đoán cung nhân lực được thực hiện trên cơ sở phân tích nhân lực hiện có trong nội bộ tổ chức kết hợp với dự đoán dân số, quy mô và

cơ cấu lực lượng lao động xã hội. Cân đối cung cầu nhân lực được thực hiện bằng các giải pháp thích ứng cho các trường hợp để khắc phục tình trạng thiếu hoặc thừa lao động.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày vai trò của hoạch định nguồn nhân lực?
2. Trình bày các phương pháp dự đoán cầu nhân lực của tổ chức?
3. Dự đoán cung nhân lực của tổ chức?
4. Cân đối cung - cầu nhân lực của tổ chức và các giải pháp khắc phục mất cân đối giữa cung - cầu nhân lực?

Chương 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

3.1. Phân tích công việc - công cụ quản lý nguồn nhân lực

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Đó là việc nghiên cứu các công việc để làm rõ: ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ và trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện ; các điều kiện làm việc cụ thể; cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... không dựa trên các tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

Trong xu thế chung của ngày nay là công tác quản lý nhân sự ngày càng phải tuân thủ các yêu cầu ngày càng cao của luật pháp về nhân quyền và quyền bình đẳng của người lao động, phân tích công việc ngày càng trở thành một bộ phận quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức.

Không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp; không thể đánh giá được chính xác yêu cầu của các công việc, do đó, không thể tuyển được đúng nhân viên cho đúng việc, không thể đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do đó, không thể trả lương, kích thích họ kịp thời. Phân tích công việc là công cụ rất hữu hiệu giúp các tổ chức, doanh nghiệp mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, biên chế nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tóm lại, phân tích công việc là công cụ để thu thập và sử dụng các thông tin liên quan đến công việc để thiết lập các tiêu chuẩn công việc và các yêu cầu cần có đối với người làm công việc đó. Hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp được trình bày trong sơ đồ 3.1.

Tuyển dụng, chọn lựa nhân viên	Đào tạo, huấn luyện nhân viên	Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên	Định giá công việc	Trả công, khen thưởng đối với nhân viên
--------------------------------------	----------------------------------	--	-----------------------	---

Sơ đồ 3.1: Ích lợi của phân tích công việc

Đối với mỗi một công việc cụ thể, có thể thu thập một số lượng khá lớn các thông tin quan trọng có liên quan đến công việc đó. Tuy nhiên, cần thu thập loại thông tin nào, ở mức độ nào chi tiết như thế nào là tùy thuộc ở mục đích sử dụng các thông tin đó cũng như tùy thuộc vào lượng thông tin đã có sẵn và thậm chí tùy thuộc cả vào quỹ thời gian, ngân sách dành cho việc đó. Nói chung, để làm rõ bản chất của một công việc cụ thể cần phải thu thập các loại thông tin sau:

- Thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc. Đối với loại thông tin này, yêu cầu là phải thu thập đầy đủ, không bỏ sót tất cả những gì mà người lao động cần phải làm, các trách nhiệm, cần phải gánh chịu cũng như làm rõ mức độ thường xuyên, tầm quan trọng của từng nhiệm vụ và kể cả hao phí thời gian (ước tính) để thực hiện từng nhiệm vụ đó.
- Thông tin về máy móc, thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.
- Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội...
- Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết...

Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đó là những công cụ hữu ích cho tất cả những ai có liên quan tới các chức năng quản lý nhân sự trong một tổ chức.

3.2. Tiến trình phân tích công việc

Quá trình phân tích công việc bao gồm nhiều hoạt động, nhìn chung có thể chia ra thành bốn bước như sau:

Bước 1: Xác định các công việc cần phân tích

Danh mục các công việc cần phân tích được xác định tùy thuộc vào mục đích và nhu cầu phân tích công việc của doanh nghiệp. Thông thường, phân tích công việc được tiến hành trong bốn dịp sau:

- Khi một tổ chức bắt đầu hoạt động và chương trình phân tích công việc lần đầu tiên được tiến hành.
- Khi xuất hiện các công việc mới.
- Khi các công việc có sự thay đổi đáng kể về nội dung do kết quả của các phương pháp mới, các thủ tục mới hoặc công nghệ mới.
- Khi tổ chức tiến hành rà soát lại theo chu kỳ tất cả các công việc (thường là ba năm một lần).

Bước 2: Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin thích hợp với mục đích của phân tích công việc; thiết kế các biểu mẫu ghi chép hoặc các bản câu hỏi cần thiết.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

Bước 4: Sử dụng thông tin thu thập được vào các mục đích của phân tích công việc, chẳng hạn kế hoạch hóa nguồn nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo, viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc...

Để viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc cần phải làm những việc như sau:

- Viết bản thảo lần thứ nhất.
- Lấy ý kiến góp ý của người lao động và người lãnh đạo bộ phận có liên quan.
- Sửa lại bản thảo trên cơ sở các ý kiến góp ý đó.
- Tổ chức hội thảo với giám đốc nguồn nhân lực và những người quản lý cấp cao để tiếp tục hoàn thiện bản thảo (nếu cần thiết). Sửa lại bản thảo theo những góp ý đó.
- Lấy chữ ký phê chuẩn của người lãnh đạo cao nhất trước khi ban hành để thực hiện.
- Đánh máy thành nhiều bản để lưu tại phòng Nguồn nhân lực và gửi tới các bộ phận có liên quan.

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

Khi thu thập thông tin phân tích công việc, cần lưu ý là không những cần làm rõ những gì người lao động đang thực hiện mà quan trọng hơn là phải làm rõ những gì người lao động cần phải thực hiện. Có thể sử dụng nhiều phương pháp để thu thập thông tin phân tích công việc như quan sát, ghi chép các sự kiện quan trọng, nhật ký công việc, phỏng vấn, sử dụng bảng câu hỏi, hội thảo chuyên gia. Không có phương pháp nào là phù hợp với mọi tình huống, bởi vì mỗi phương pháp có những ưu điểm và nhược điểm riêng.

3.3.1. Phỏng vấn

Phỏng vấn thu thập thông tin phân tích công việc có thể thực hiện trực tiếp tới từng cá nhân, với nhóm nhân viên thực hiện cùng một công việc hoặc cùng với cán bộ phụ trách nhân viên thực hiện công việc đó. Phương pháp này được sử dụng rất hữu hiệu khi mục đích của phân tích công việc là xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện

công việc của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc. Phỏng vấn cho phép phát hiện ra nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc mà các phương pháp khác không thể tìm ra. Đồng thời phỏng vấn cũng cho ta cơ hội để giải thích các yêu cầu và chức năng của công việc. Nhược điểm chủ yếu của phỏng vấn phân tích công việc là người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch hoặc không muốn trả lời đầy đủ các câu hỏi của người phỏng vấn. Nhân viên thường cảm thấy rằng việc phân tích công việc được sử dụng như màn mở đầu để thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế, nâng cao định mức, v.v...do đó họ thường có xu hướng muốn đề cao trách nhiệm và những khó khăn trong công việc của mình; ngược lại, giảm thấp mức độ và tầm quan trọng trong công việc của người khác. Thêm vào đó, phỏng vấn đòi hỏi cán bộ thu thập thông tin phải tốn nhiều thời gian làm việc với từng nhân viên.

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

Nghiên cứu công việc trước khi thực phỏng vấn sao cho có thể đưa ra đúng các câu hỏi cần thiết.

Chọn người thực hiện công việc giỏi nhất và chọn người có khả năng mô tả quyền hạn, trách nhiệm, cách thức thực hiện công việc giỏi nhất.

Nhanh chóng thiết lập mối quan hệ tốt đối với người bị phỏng vấn và giải thích cho họ rõ ràng về mục đích của phỏng vấn.

Đặt những câu hỏi rõ ràng và gợi ý sao cho người bị phỏng vấn dễ trả lời

Cơ cấu của các thông tin cần thu thập phải hợp lý sao cho khi phỏng vấn không bị bỏ sót những thông tin quan trọng.

Kiểm tra lại tính chính xác của các thông tin với người bị phỏng vấn.

3.3.2. Bảng câu hỏi

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

Cấu trúc của các câu hỏi.

Ngoài các câu hỏi về các chức năng, nhiệm vụ chính, trong bản câu hỏi cần thiết phải có những câu hỏi về các nhiệm vụ phụ nhân viên phải thực hiện thêm tại nơi làm việc. Tuy nhiên các câu hỏi cần xoay quanh trọng tâm các vấn đề phải nghiên cứu và bản

câu hỏi nên ngắn gọn. Thông thường, không ai thích phải trả lời một câu hỏi dài. Một bản câu hỏi càng dài thì người trả lời càng ít chú ý đến nội dung của các câu hỏi.

Cách thức đặt câu hỏi.

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

Dưới 1 tháng; ☐ 3 tháng; ☐ 6 tháng; ☐
1 năm; ☐ 3 năm hoặc hơn nữa; ☐

Nơi thực hiện

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

3.3.3. Quan sát tại nơi làm việc

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

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

- Quan sát kết hợp với các phương tiện kỹ thuật như quay phim video, đèn chiếu hoặc đồng hồ bấm giây nhằm ghi lại các hao phí thời gian trong thực hiện công việc.
- Quan sát theo chu kỳ của công việc hoàn chỉnh. (Lưu ý, chu kỳ của công việc là thời gian cần thiết để hoàn thành trọn vẹn một công việc).

- Nói chuyện trực tiếp với các nhân viên thực hiện công việc để tìm hiểu những điều chưa rõ hoặc bổ sung những điều bỏ sót trong quá trình quan sát.

3.4. Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

3.4.1. Bản mô tả công việc

Do đặc thù về quy mô, trình độ và cách thức tổ chức của các doanh nghiệp và do mục đích phân tích công việc khác nhau nên trong thực tế không có biểu mẫu thống nhất cho bản mô tả công việc. Tuy nhiên, các bản mô tả công việc thường có các nội dung chủ yếu sau đây:

- Nhận diện công việc gồm có: tên công việc; mã số của công việc; cấp bậc công việc; nhân viên thực hiện công việc; cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện công việc; mức tiền lương trả cho nhân viên thực hiện công việc; người thực hiện và người phê duyệt bản mô tả công việc.
- Tóm tắt công việc: mô tả tóm tắt thực chất đó là công việc gì.
- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.
- Chức năng, trách nhiệm trong công việc: nên liệt kê từng chức năng nhiệm vụ chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính đó. Ví dụ một trong số những nhiệm vụ chủ yếu của trưởng phòng nhân sự là “chọn lựa, đào tạo và nâng cao trình độ cho nhân viên cấp dưới” sẽ được giải thích như sau:
 - + Phát triển tinh thần hợp tác và hiểu biết trong công việc.
 - + Đảm bảo cho nhân viên cấp dưới có được sự đào tạo đặc biệt theo yêu cầu cần thiết của công việc.
 - + Chỉ đạo việc đào tạo, bao gồm cả giảng dạy, hướng dẫn và cố vấn cho nhân viên cấp dưới.
- Quyền hành của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự.
- Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: nên chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm,...

- Điều kiện làm việc: liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như làm ca ba, thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, sự may rủi trong công việc,...

3.4.2. Bản tiêu chuẩn công việc

Như đã trình bày ở trên, bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Do các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng rất đa dạng. Những yếu tố chính thường đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc là:

- Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc như biết ghi tốc ký, đánh máy,...
- Kinh nghiệm công tác.
- Tuổi đời.
- Sức khỏe.
- Hoàn cảnh gia đình.
- Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng cá nhân,...

Khi tuyển chọn các nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn trên có thể xác định thông qua nghiên cứu hồ sơ nhân viên, thông qua các cuộc trắc nghiệm và phỏng vấn. Tuy nhiên, vấn đề sẽ khó khăn hơn khi cần tuyển chọn nhân viên để đào tạo trước khi tuyển họ thành nhân viên chính thức. Trong trường hợp này, việc tuyển chọn nên thực hiện theo trình tự sau:

- Dự đoán những đặc điểm cá nhân cần thiết để thực hiện công việc tốt như sự khéo léo, trí thông minh, mức độ nhạy cảm về tâm lý,...
- Tuyển các ứng viên có các tiêu chuẩn tương ứng.
- Thực hiện chương trình đào tạo.
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo và tuyển chọn những học viên tốt nhất trong đào tạo.
- Phân tích mối quan hệ giữa những đặc điểm yêu cầu đề ra ban đầu với thực tế thực hiện công việc của nhân viên. Từ đó rút ra kết luận cần thiết về những yêu cầu, tiêu chuẩn đối với học viên cho các khóa đào tạo sau.

3.5. Phân tích công việc ở Việt Nam

Trong khi việc sử dụng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đã trở thành hiện tượng “thâm canh, cổ đế” ở các nước công nghiệp phát triển trên thế giới, thì việc phân tích công việc vẫn chưa được phổ biến trong các cơ quan và doanh nghiệp ở Việt Nam. Một số văn bản, tài liệu quan trọng do Nhà nước ban hành có liên quan đến nội dung phân tích công việc là: (a) bản phân loại ngành nghề; (b) bản tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức nhà nước, (c) tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công việc; và (d) tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân. Trong đó, bản phân loại ngành nghề được xây dựng trên cơ sở xác định ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện vệ sinh lao động, hao phí năng lượng trong quá trình làm việc đối với người lao động. Bản phân loại ngành nghề được sử dụng chủ yếu để làm cơ sở trả lương, phụ cấp cho cán bộ, công nhân viên chức nhà nước. Bản tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức nhà nước xác định các vấn đề: trách nhiệm, nhiệm vụ cụ thể, những yêu cầu về hiểu biết và trình độ cần có đối với tất cả các công chức nhà nước. Bản tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật được xây dựng cho hầu hết các công việc phổ biến của công nhân, quy định công nhân ở một bậc nào đó phải biết gì về lý thuyết kỹ thuật sản xuất và kỹ năng thực hành. Bản tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là cơ sở để xét xếp bậc, trả lương cho công nhân trong khu vực quốc doanh.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Phân tích công việc giúp cho tổ chức xây dựng được các văn bản làm rõ bản chất của công việc như: Bản mô tả công việc, Bản xác định yêu cầu của công việc với người thực hiện, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Các văn bản này là công cụ đắc lực của quản lý nhân lực trong tổ chức. Tuy nhiên, Phân tích công việc ở Việt Nam vẫn chưa thực sự có hiệu quả.

Tiến trình phân tích công việc cần được thực hiện qua 4 bước. Để thu thập các thông tin về công việc, tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau như: quan sát, tự quan sát, ghi chép các sự kiện quan trọng, phỏng vấn, bản câu hỏi hoặc hội thảo chuyên gia. Trong tiến trình thực hiện phân tích công việc, phòng nguồn nhân lực đóng vai trò chính, trực tiếp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích tại sao nói phân tích công việc là công cụ của quản lý nhân lực trong tổ chức?
2. Trình bày các phương pháp thu thập thông tin trong phân tích công việc? Theo Anh/chị, phương pháp nào là hiệu quả nhất?
3. Trình bày nội dung của Bản mô tả công việc, Bản xác định yêu cầu với người thực hiện, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc? Lấy ví dụ minh họa?

Chương 4: TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN

4.1. Quá trình tuyển mộ

4.1.1. Khái niệm, tầm quan trọng của tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ là 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. 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. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như các yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực 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...

4.1.2 Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

Khi có nhu cầu tuyển người, các tổ chức có thể tuyển mộ từ lực lượng lao động ở bên trong tổ chức cũng như từ thị trường lao động ở bên ngoài. Nguồn bên trong thường được ưu tiên hơn. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp tuyển mộ từ các nguồn bên ngoài có ý nghĩa hơn.

a. Đối với nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau

- (i) Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.
- (ii) 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.
- (iii) Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong: "Danh mục các kỹ năng", mà các tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các công ty. Trong bảng này thường bao gồm các thông tin như: các kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển mộ.

b. Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau đây

- (i) Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong tổ chức (tương tự như trên).

- (ii) Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác. Nội dung quảng cáo tùy thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển mộ và tính chất của công việc mà có thể tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan tuyển mộ.
- (iii) Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp thu hút đang áp dụng phổ biến ở nước ta nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về Quản trị nhân lực. Các trung tâm này thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các tổ chức quần chúng cũng như các cơ quan quản lý lao động ở địa phương và Trung ương.
- (iv) Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng một thời điểm các ứng viên và các nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều thông tin hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.
- (v) Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

4.1.3 Quá trình tuyển mộ

Các hoạt động tuyển mộ chịu tác động của nhiều yếu tố. Bao gồm:

Các yếu tố thuộc về tổ chức

- Uy tín của công ty.
- Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội.
- Các quan hệ với công đoàn, các chính sách nhân sự và bầu không khí tâm lý trong tập thể.
- Chi phí.

Các yếu tố thuộc về môi trường.

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

Để đạt thắng lợi, quá trình tuyển mộ cần được tiến hành có kế hoạch và mang tính chiến lược rõ ràng. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước sau:

4.1.3.1 Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Tuyển mộ là chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Phòng nguồn nhân lực có chức năng quảng cáo và thông báo tuyển người, sàng lọc người xin việc. Phòng nguồn nhân lực là cơ quan tham mưu cho các cấp lãnh đạo trong tổ chức (Ban giám đốc,

- Tỷ lệ giữa số người được phỏng vấn và số người được mời đến ở vòng tiếp theo là 6/1.
- Tỷ lệ số người được mời đến và số người được đề xuất tuyển là 5/1.
- Tỷ lệ giữa số người được đề xuất và số người được chấp nhận là 2/1.

Như vậy tỷ lệ chung cho cả quá trình tuyển mộ là 60/1, điều này có nghĩa là cứ 60 người được mời đến phỏng vấn thì có 1 người được chấp nhận vào làm việc.

Khi lập kế hoạch tuyển mộ cần phải chú ý tới cơ hội có việc làm công bằng cho 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 phải xác định được các nguồn tuyển mộ, thời gian 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 cao hơn là một vấn đề phải xem xét kỹ vì các lý do sau:

- Nguồn nhân lực bên trong tổ chức, bao gồm những người đang làm việc cho tổ chức đó.

Đối với những người đang làm việc trong tổ chức, khi ta tuyển mộ những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong tổ chức. Vì khi họ biết sẽ có cơ hội được đề bạt họ sẽ làm việc với động lực mới và họ sẽ thúc đẩy quá trình làm việc tốt hơn, sẽ làm tăng sự thỏa mãn đối với công việc, sẽ tăng được tình cảm, sự trung thành của mọi người đối với tổ chức.

- Ưu điểm của nguồn này là:

Đây là những người đã quen với công việc trong tổ chức, họ đã qua thử thách về lòng trung thành. Cái được lớn nhất khi đề bạt nguồn này là tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn, hạn chế được một cách tối đa ra các quyết định sai trong đề bạt và chuyển giao lao động.

- Nhược điểm của nguồn này là:

+ Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức chúng ta phải đề phòng sự hình thành nhóm "ứng cử viên không thành công" (đây là những người không được bổ nhiệm) nhóm này thường có biểu hiện như không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo v.v... Những nhược điểm này thường tạo ra những xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ.

+ Đối với các tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, nếu chúng ta chỉ sử dụng nguồn trong nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng lao động.

+ Khi xây dựng chính sách đề bạt trong tổ chức cần phải có một chương trình phát triển lâu dài với cách nhìn tổng quát hơn, toàn diện hơn và phải có quy hoạch rõ ràng.

➤ Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức, đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm:

-Những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề (Bao gồm cả những người được đào tạo trong nước và ngoài nước);

-Những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ;

-Những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

• Ưu điểm của nguồn này là:

-Đây là những người được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống;

-Những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức;

-Họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng.

• Nhược điểm của nguồn này là:

-Tuyển người ở ngoài tổ chức chúng ta sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc;

-Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức (nhất là trong việc đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội được thăng tiến, và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

-Nếu chúng ta tuyển mộ những người đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh nếu không họ sẽ kiện. Vì xưa nay còn tồn tại ý kiến cho rằng người lao động khi chạy sang với chủ mới thường hay lộ bí mật về các thông tin kinh doanh của họ.

Khi tuyển nguồn từ bên ngoài tổ chức chúng ta cần chú ý tới một số rủi ro có thể xảy ra bởi vì những kỹ năng của các ứng viên này mới chỉ dừng ở dạng tiềm năng nó chưa được thể hiện trực tiếp ra bên ngoài do đó người được tuyển mộ sẽ không đáp ứng được ngay cho công việc.

Phòng Nhân lực cũng cần quyết định xem sẽ sử dụng những phương pháp nào để có thể tìm được những người nộp đơn xin việc. Các trung tâm giới thiệu việc làm, các áp phích, quảng cáo trên báo chí là những phương pháp hay được sử dụng để thu hút người xin việc.

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. Ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng rất thấp, do vậy khi tuyển mộ lao động phổ thông với số lượng lớn thì ta chú ý vào thị trường này. Đối với các loại lao động cần chất lượng cao thì chúng ta 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 xác định các địa chỉ tuyển mộ chúng ta cần phải chú ý tới một số vấn đề sau đây:

-Các tổ chức cần xác định rõ thị trường lao động quan trọng nhất của mình, mà ở đó có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc trong tương lai.

-Phân tích lực lượng lao động hiện có để từ đó xác định nguồn gốc của những người lao động tốt nhất. Ví dụ, cùng đào tạo trong khối ngành kinh tế, nhưng sẽ có một số trường đại học cho ta những sinh viên thích ứng với mọi công việc và luôn đạt được hiệu quả cao.

Nhưng nếu ta lạm dụng quá nhiều vào một nguồn cụ thể khi tuyển mộ thì sẽ làm tăng khả năng phân biệt đối xử, làm mất đi tính đa dạng, phong phú của nguồn tuyển mộ.

Khi các địa chỉ tuyển mộ đã được khẳng định thì vấn đề tiếp theo của các tổ chức là xác định thời gian và thời điểm tuyển mộ. Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển mộ ta 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).

4.1.3.2 Tìm kiếm người xin việc

Khi đã xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ thì các hoạt động tuyển mộ được tiến hành. Quá trình tìm kiếm người xin việc có vị trí quan trọng, nó được quyết định bởi các phương pháp thu hút người xin việc. Ở nước ta hiện nay có nhiều phương pháp thu hút người xin việc, các phương pháp này phụ thuộc vào các nguồn tuyển mộ mà tổ chức dự định sẽ thu hút.

Trong quá trình tuyển mộ các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế thì các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

Hình thức gây sự chú ý đầu tiên đối với người lao động là hình ảnh về tổ chức. Để có một ấn tượng mạnh về tổ chức ta nên truyền tải các hình ảnh đẹp có lợi cho tổ chức và phải vẽ ra được những viễn cảnh tương lai của tổ chức. Tuy vậy, khi giải quyết vấn đề này các nhà tuyển mộ thường có tâm lý sợ rằng nếu nói sự thật thì các ứng viên sẽ không nộp đơn còn quá tô hồng sẽ gây những cú sốc cho những người được nhận vào làm việc, sẽ làm cho họ vỡ mộng, thiếu tin tưởng và các cảm giác khác khi chưa được chuẩn bị kỹ về trạng thái tâm lý. Kinh nghiệm thực tế đã cho chúng ta thấy rằng:

Khi người lao động được cung cấp các thông tin đúng với thực tế của công việc thì số người nộp đơn xin việc không giảm và tỷ lệ người bỏ việc giảm rõ rệt so với việc cung cấp thông tin tô hồng.

Khi các tổ chức cung cấp cho người xin việc các thông tin trung thực thì sẽ ngăn chặn được các cú sốc do kỳ vọng của người lao động tạo nên bởi họ đã nắm được các

thông tin chính xác tại nơi làm việc nên họ sẵn sàng đón nhận các tình huống được coi là xấu nhất.

Trong chiến lược thu hút nguồn nhân lực của mình các tổ chức cần phải cân nhắc các hình thức kích thích để đưa ra khi công bố trên các phương tiện quảng cáo. Trong thực tế những người nộp đơn xin việc thường bị thu hút bởi mức lương và mức tiền thưởng cao. Đây là hình thức hấp dẫn nhất, còn trong trường hợp những người này từ chối tiền lương cao thì tổ chức phải xem xét đưa ra các hình thức thích hợp nhất.

Vấn đề tiếp theo là xác định các cán bộ tuyển mộ có hiệu quả bởi vì năng lực của người tuyển mộ có tính chất quyết định nhất đến chất lượng của tuyển mộ. Trong quá trình tuyển mộ những nhân viên và các cán bộ tuyển mộ là người đại diện duy nhất cho tổ chức, vì vậy những người xin việc coi những người này là hình mẫu của họ, do đó cán bộ tuyển mộ cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Những người làm công tác tuyển mộ phải là những người có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu công việc chuyên môn, hiểu cặn kẽ kỹ thuật tuyển chọn, có đủ các kiến thức, kỹ năng về các lĩnh vực như tâm lý xã hội, công nghệ và kỹ thuật, tâm lý lao động, kỹ năng trắc nghiệm, phỏng vấn v.v...

Ngoài ra cán bộ tuyển mộ cần phải chú ý tới các vấn đề sau:

- Quan tâm tới người xin việc với tư cách là một cá nhân;
- Người tuyển mộ phải nhiệt tình, đây là cầu nối làm cho cơ hội xin việc trở nên hấp dẫn vì người tham gia tuyển mộ cởi mở bộc bạch những suy nghĩ của bản thân, tạo ra sự hưng phấn khi trả lời các câu hỏi của hội đồng tuyển mộ;
- Người tham gia phỏng vấn phải hội đủ các tố chất về nhân cách, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc, am hiểu về các vấn đề xã hội của lao động;
- Trong quá trình tuyển mộ phải tạo ra bầu không khí tâm lý thân thiện hòa đồng, phải bố trí thời gian cân đối giữa hỏi và nghe các ứng viên.

4.1.3.3 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. Để đảm bảo nội dung này ta 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 một mức độ cho phép, song không ảnh hưởng tới chất lượng người được chấp nhận.
- Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển mộ đánh giá 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.

4.1.3.4 Các giải pháp thay cho tuyển mộ

Khi các tổ chức gặp các khó khăn về tài chính cho việc tuyển mộ, ta có thể dùng các biện pháp dưới đây để thay thế tuyển mộ.

a. Hợp đồng thuê lại

Trong điều kiện hiện nay một số tổ chức vì khó khăn về lao động không thể tuyển mộ được thì có thể cho một tổ chức khác thực hiện công việc dưới dạng hợp đồng thuê lại. Tuy nhiên giải pháp này muốn thực hiện có hiệu quả thì cần phải phân tích kỹ lưỡng các mặt như chất lượng công việc chi phí và lợi ích các bên. Trong quá trình cho thuê lại thì phải chú ý tới các công việc có chuyên môn cao để cho thuê lại từng phần. Vì các đơn vị nhận thuê các phần việc này là các đơn vị có trình độ chuyên môn hóa cao, do vậy chi phí cho các công việc này thường là thấp.

Ví dụ:

Các công ty xử lý rác thải môi trường, có thể nhận thuê xử lý rác thải của các bệnh viện.

Các công ty công trình đường hầm của Tổng công ty xây dựng Sông Đà có thể nhận thuê lại của các công ty xây dựng đường hầm giao thông v.v...

b. Làm thêm giờ

Trong sản xuất kinh doanh, thực hiện các dịch vụ, nhiều khi các công ty phải hoàn thành trong một thời gian rất eo hẹp do vậy các công ty không thể tuyển chọn ngay được mà phải áp dụng biện pháp phổ biến là làm thêm giờ, biện pháp này cho phép tiết kiệm được chi phí tuyển thêm người và tăng khả năng sản xuất mà không cần tăng lao động. Mặt khác cũng cần phải thấy rằng các nhân viên trẻ thường thích làm thêm giờ để tăng thu nhập.

Tuy nhiên việc tổ chức làm thêm giờ cũng cần phải chú ý các điều sau đây:

- Việc làm thêm giờ phải tuân theo những điều khoản đã được quy định trong "Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam".
- Khi huy động làm thêm giờ mà tổ chức không khoa học sẽ dẫn đến tình trạng là: Số người làm giờ hành chính sẽ giảm, sẽ tăng khả năng gây tai nạn lao động.
- Nếu lạm dụng làm thêm giờ quá nhiều thì sẽ dẫn đến tình trạng vi phạm luật lao động, dẫn đến tình trạng tranh chấp và xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Do đó khi bố trí làm thêm giờ phải thật chú ý tới các điều trên đây nếu không sẽ không có hiệu quả.

c. Nhờ giúp tạm thời

Đây là phương pháp thay thế tuyển mộ khi một công ty nhờ một công ty khác giúp đỡ thực hiện các dịch vụ trong thời gian ngắn mang tính chất tạm thời.

Ưu điểm của phương pháp này là các tổ chức không phải trả tiền phúc lợi, tiền đào tạo nhân viên mới, không phải lo bố trí lao động khi khan hiếm công việc.

Nhược điểm của phương pháp này là người thuê mướn không có sự trung thành và tâm huyết, gắn bó với công việc như những công nhân chính thức.

Hình thức này chỉ thực sự có hiệu quả về chi phí đối với lao động cần trình độ đào tạo thấp và làm việc lâu dài.

d. Thuê lao động từ công ty cho thuê

Hình thức này tiến bộ hơn so với nhờ giúp tạm thời ở chỗ:

- Giảm bớt các chi phí có liên quan đến nhân sự.
- Các lao động thuê được có thể tham gia vào các kế hoạch lâu dài tốt hơn là công nhân thuê tạm thời vì trình độ chuyên môn đã được chuẩn bị kỹ hơn, tính kỷ luật cao hơn.

Khi sử dụng các biện pháp thay thế tuyển mộ chúng ta cần chú ý một số điểm sau:

- Những người lao động thuê từ các công ty khác về thường họ không được hưởng các loại phúc lợi của đơn vị họ đang làm việc do đó phần nào gây trạng thái tâm lý không phấn khởi và thực chất đây là hạ thấp mức sống của người lao động, do vậy phải ngăn chặn tư tưởng "Lợi dụng người lao động".
- Để nâng cao sự gắn bó của người lao động với công việc và hạn chế tình trạng làm thua thiệt người lao động ta cần phải đưa ra được một số quy định như sau:
 - Công việc tạm thời phải được quy định thời gian là bao nhiêu ngày hoặc giờ.
 - Những người sử dụng lao động phải mua bảo hiểm y tế, phải đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động và phải thực hiện các quy định khác cho người lao động về phúc lợi.
 - Đề nghị các công ty cho thuê lao động phải giải quyết các phúc lợi cho người lao động theo các chế độ hiện hành.

4.2. TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

4.2.1 Khái niệm và tầm quan trọng 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. Cơ sở của tuyển chọn là các bản yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây:

- Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.
- Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.
- Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc với tổ chức.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà Quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

4.2.2 Quá trình tuyển chọn

Quá trình tuyển chọn là một quy trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình được xem như là 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 được tất cả các bước trong quá trình tuyển chọn đề ra. Để đánh giá các ứng viên của mình thì có nhiều tổ chức thực hiện theo các cách khác nhau, hầu hết các tổ chức loại bỏ các ứng viên không thích hợp qua từng bước để giảm lượng người phải theo dõi trong quá trình xin việc, có một số tổ chức lại thực hiện theo cách cho toàn bộ các ứng viên tham gia toàn bộ quá trình tuyển chọn cho tới khi tuyển được những ứng viên phù hợp nhất. Việc vận dụng theo cách nào là tùy thuộc vào tỷ lệ tuyển mộ của từng tổ chức, khả năng tài chính cho phép, mức độ tin cậy của thông tin thu được.

Khi thiết kế số bước và nội dung của từng bước trong quá trình tuyển chọn chúng ta cần phải thiết kế sao cho thu được các thông tin đặc trưng nhất và đáng tin cậy để từ đó mới làm căn cứ quyết định cho việc tuyển hay không.

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 dụng với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không. Quá trình phỏng vấn ở bước này nếu phát hiện được các cá nhân không có khả năng phù hợp với công việc cần tuyển thì loại bỏ ngay, tuy nhiên để ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng. Bởi vì khi phỏng vấn thì ý chủ quan của người phỏng vấn là có tính chất quyết định nhất do đó các tiêu chuẩn có tính độc đoán thì không nên dùng nó để loại người xin việc. Những lý do chính để loại bỏ các ứng viên ở bước đầu tiên là họ chưa đáp ứng được các yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc như không có các kỹ năng như đã thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chính

chi, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu v.v...

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc

Trong các tổ chức, các ứng viên muốn có việc làm thì đều phải nộp đơn xin việc. Đơn xin việc là nội dung quan trọng của quá trình tuyển chọn.

Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác. Đơn xin việc là cơ sở cho các phương pháp tuyển chọn khác như phương pháp phỏng vấn, đơn xin việc cung cấp tên, nơi đã làm việc, các hồ sơ nhân sự khác.

Khi thiết kế các mẫu đơn xin việc ta nên cân nhắc kỹ lưỡng các thông tin cần phải có, nội dung các thông tin cần thu thập phải đảm bảo được tính toàn diện, tính chính xác và làm sao cho người xin việc trả lời được đúng các yêu cầu đề ra.

Ví dụ: Trong đơn xin việc thường bao gồm 4 loại thông tin điển hình

- Các thông tin thiết yếu như họ, tên, ngày, tháng, năm sinh, địa chỉ nơi ở, hộ khẩu v.v...
- Các thông tin về quá trình học tập, đào tạo, các văn bằng chứng chỉ đã đạt được, trình độ học vấn khác.
- Lịch sử quá trình làm việc (5 năm hoặc 10 năm) những công việc đã làm, tiền lương và thu nhập, lý do bỏ việc hoặc chưa có việc làm.
- Các thông tin về kinh nghiệm đã có, các thói quen sở thích, các đặc điểm tâm lý cá nhân, các vấn đề thuộc công dân và các vấn đề xã hội khác.

Ngoài ra các mẫu đơn xin việc còn có các câu hỏi mở, xét mẫu chữ viết v.v...

Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc với người đại diện cho công ty, mặt khác đơn xin việc chỉ hỏi được một số hạn chế các vấn đề do vậy nó mất đi tính đa dạng và phong phú của quá trình làm việc, kinh nghiệm của người xin việc, họ không thể lý giải được kỹ lưỡng những vấn đề mà họ đã làm trong quá khứ. Trong đơn, người xin việc chỉ luôn nói tốt về mình, chỉ nói cái lợi cho bản thân họ. Trong đơn xin việc mới cho chúng ta thấy hiện trạng theo kiểu mô tả mà nó chưa cho ta biết được "như thế nào" hoặc "tại sao" v.v... Thông qua nội dung của mẫu đơn xin việc, các nhà tuyển chọn sẽ có chứng cứ của mình để tuyển chọn tiếp các bước sau hay chấm dứt quá trình tuyển chọn.

Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

Để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự

khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với các cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

Khi dùng phương pháp trắc nghiệm để tuyển chọn ta cũng nên chọn các phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn thế thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Hiện nay trong thực tế có rất nhiều loại trắc nghiệm do đó việc lựa chọn để sử dụng loại trắc nghiệm nào là một vấn đề khó khăn. Để đánh giá các khía cạnh của các ứng viên người ta thường sử dụng các bài trắc nghiệm bằng chính công việc mà sau này các ứng viên phải làm, hoặc là bài trắc nghiệm mẫu.

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.

➤ Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong tuyển chọn

- Để thu thập các thông tin về người xin việc: Bởi vì các thông tin thu thập được từ các công cụ tuyển chọn khác có thể chưa đủ, chưa rõ ràng, quá trình phỏng vấn tạo cơ hội cho thông tin được rõ ràng hơn, được giải thích cặn kẽ hơn.
- Đề cao công ty: Qua phỏng vấn giúp cho các nhà tuyển chọn giới thiệu về công ty của mình, làm cho người xin việc hiểu rõ về những mặt mạnh, ưu thế của công ty. Đây là hình thức quảng cáo tốt nhất.
- Để cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc, trong khi phỏng vấn nên giải thích cho các ứng viên biết rõ về tình hình công ty như mục tiêu của công ty, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến, việc làm v.v...
- Thiết lập quan hệ bạn bè, tăng cường khả năng giao tiếp.

➤ Độ tin cậy và tính đúng đắn của các cuộc phỏng vấn

Phỏng vấn là công cụ giúp cho các nhà tuyển chọn đánh giá đúng được nhiều khía cạnh của các ứng viên, xong các thông tin từ các cuộc phỏng vấn cũng còn nhiều tranh luận về độ tin cậy và tính chính xác của nó, qua nghiên cứu về kiểm tra tính tin cậy và đúng đắn của các thông tin thu thập của các cuộc phỏng vấn cho chúng ta một số kết luận sau đây:

- Tính tin cậy tương quan khá thấp khi người phỏng vấn cùng một người mà lại cho kết quả không đồng nhất.
- Tính tin cậy của thông tin phụ thuộc vào năng lực, trình độ của người phỏng vấn và mục tiêu của cuộc phỏng vấn.

-Sự tiếp xúc trực tiếp sẽ cho kết quả đánh giá cao hơn qua quan sát hình dáng, khả năng giao tiếp, cách trả lời câu hỏi, phong cách, sự gần gũi và các tố chất thông minh.

-Các cuộc phỏng vấn theo mẫu, chuẩn bị kỹ thì cho kết quả đáng tin cậy hơn.

-Các thông tin thu được qua phỏng vấn không phải là yếu tố duy nhất dự đoán chính xác về kết quả thực hiện công việc.

Kết quả của các cuộc phỏng vấn còn phụ thuộc vào thái độ, tâm trạng, cảm xúc, điều kiện thể lực của người phỏng vấn và người trả lời. Đồng thời các đánh giá của người phỏng vấn cũng chịu ảnh hưởng của các tình huống phỏng vấn như người vào phỏng vấn đầu tiên là người giỏi hoặc người quá kém. Hay người phỏng vấn lý tưởng hóa một hình mẫu để đánh giá chung cho các ứng viên.

➤ Tổ chức các cuộc phỏng vấn

Để đảm bảo cho kết quả các cuộc phỏng vấn đạt kết quả cao thì chúng ta phải chú ý khâu tổ chức cho chu đáo, tiến hành các bước theo đúng trình tự của quá trình phỏng vấn, phải chuẩn bị kỹ về nghiệp vụ phỏng vấn, tài chính, các thiết bị phục vụ cho cuộc phỏng vấn.

Bước 5: Khám sức khỏe 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 khỏe thì bước quan trọng tiếp theo là tiến hành khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do các chuyên gia về y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí việc làm để các chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa.

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 thỏa mãn công việc do đó nếu ta tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ các thông tin 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 thỏa 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 sự suy nghĩ của họ.

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn

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. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của hợp đồng lao động là Bộ luật Lao động mà Nhà nước ban hành. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: Thời gian thử việc, tiền công, thời gian làm thêm giờ, các loại bảo hiểm đóng cho người lao động.

4.2.3 Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện công tác tuyển chọn trong tổ chức

Để công tác tuyển chọn đạt được hiệu quả cao hiện nay người ta 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.

Đánh giá các giá trị của thủ tục tuyển chọn

Thủ tục tuyển chọn đóng góp rất lớn vào sự thành công trong việc xác định được những người thực hiện tốt công việc. Tuy vậy thủ tục tuyển chọn cũng cần phải được đánh giá để xem xét đã hợp lý hay chưa. Bởi vì nếu tỷ trọng người xin việc đạt thành công cao thì thủ tục tuyển chọn không có ý nghĩa còn trong trường hợp chỉ có một tỷ lệ nhỏ số người được tuyển lựa thì thủ tục tuyển chọn cần thận trọng nên có giá trị, đặc biệt ở các vị trí công việc quan trọng. Người ta thường sử dụng: Tỷ lệ tuyển chọn để đánh giá thủ tục tuyển chọn như sau:

$$\text{Tỷ lệ tuyển chọn} = \frac{\text{Số người xin việc được tuyển}}{\text{Tổng số người nộp đơn xin việc}}$$

Tỷ lệ tuyển chọn cho ta biết được có bao nhiêu phần số người được tuyển trong tổng số người xin việc, nếu số người xin việc là 10 người mà số được chọn cũng là 10 thì tỷ lệ là 1,00 còn số được chọn là 2 thì tỷ lệ là 0,20.

Tuyển chọn chủ quan (Tự tuyển chọn)

công việc,... của ứng viên. Tuy nhiên loại trắc nghiệm này có thể có độ tin cậy không cao, kết quả của bài trắc nghiệm có thể không liên hệ chặt chẽ với kết quả thực hiện công việc của ứng viên.

(b) Trắc nghiệm về sở thích

Trắc nghiệm về sở thích thường được dùng để tìm hiểu các ngành nghề, nơi làm việc phù hợp nhất đối với ứng viên. Khi công việc, điều kiện làm việc thích hợp với sở thích, ứng viên sẽ dễ ham mê công việc, có khả năng thực hiện công việc tốt hơn, ít bỏ việc hơn.

4.3.1.1.4. Trắc nghiệm thành tích

Các trắc nghiệm năng khiếu đánh giá khả năng của ứng viên có thể học hỏi, tiếp thu các kỹ năng nghề nghiệp, còn trắc nghiệm thành tích đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng thực tế nghề nghiệp mà ứng viên đã nắm được. Ví dụ, trắc nghiệm tìm hiểu kiến thức của ứng viên về tài chính, kinh tế, nhân sự,... cần thiết để thực hiện công việc, hoặc mức độ thuần thục của ứng viên khi sử dụng các trang bị, dụng cụ tại nơi làm việc. Điểm số của bài trắc nghiệm thường dự báo khá chính xác kiến thức và kinh nghiệm thực tế của ứng viên trong thực hiện công việc.

4.3.1.1.5. Trắc nghiệm thực hiện mẫu công việc

Trắc nghiệm thực hiện mẫu công việc được áp dụng nhằm đánh giá kinh nghiệm, khả năng thực hành của ứng viên. Loại trắc nghiệm này có độ tin cậy và chính xác cao. Mẫu công việc được rút ra từ những phần công việc thực tế ứng viên sẽ thường phải thực hiện, ví dụ trắc nghiệm về khả năng soạn thảo văn bản, tài liệu đối với công việc của thư ký văn phòng. Ứng viên khó có thể giả mạo về kinh nghiệm, kỹ năng thực hành và khả năng giải quyết vấn đề trong loại trắc nghiệm này.

Tóm tắt mục đích và ứng dụng của các hình thức trắc nghiệm trong tuyển chọn được trình bày trong bảng 4.1.

Bảng 4.1: Mục đích và ứng dụng của các hình thức trắc nghiệm

Hình thức trắc nghiệm	Mục đích đánh giá	Ứng dụng trong tuyển chọn loại ứng viên nào
Trí thông minh	Sự thông minh, khả năng học vấn.	Quản trị gia, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật.
Các khả năng hiểu biết đặc biệt (ngôn ngữ, toán học, tư duy không gian,...)	Các năng khiếu đặc biệt cần thiết cho các công việc chuyên môn	Các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật
Sự khéo léo	Sự khéo léo tay chân	Công nhân kỹ thuật trong các dây chuyền lắp ráp

Trắc nghiệm về cá nhân	Xúc cảm, động cơ cá nhân, tính tình, mức độ tự tin, khả năng hòa đồng với người khác, trung thực, khí chất,...	điện tử, sửa đồng hồ,... Quản trị gia, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật, thư ký, nhân viên bán hàng,...
Trắc nghiệm về sở thích	Lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp phù hợp	Phát triển nghề nghiệp

4.3.1.2. Quá trình xây dựng bài trắc nghiệm

Các hình thức trắc nghiệm khác nhau thường có giá trị và mức độ tin cậy khác nhau trong việc dự đoán tính cách, năng lực của ứng viên. Những bài trắc nghiệm về trí thông minh của ứng viên, về khả năng thực hành của ứng viên như: soạn thảo văn bản trên máy vi tính, thực hành may trên vải,... sẽ thường có độ chính xác cao hơn so với những bài trắc nghiệm đánh giá tính cách của ứng viên thông qua chữ ký, hoặc phát biểu cảm tưởng sau khi xem một bức hình. Để có được những bài trắc nghiệm có giá trị, đáng tin cậy, đánh giá đúng vấn đề cần tìm hiểu ở ứng viên và đánh giá chính xác về ứng viên, quá trình xây dựng các bài trắc nghiệm cần theo nội dung, trình tự sau:

Bước 1: Phân tích công việc

Phân tích công việc để xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để dự đoán những đặc điểm cá nhân và những kỹ năng nghề nghiệp ứng viên cần có để thực hiện công việc tốt nhất. Ví dụ, công nhân trong các dây chuyền lắp ráp điện tử hoặc thợ may thường cần phải có sự khéo léo của đôi tay và tính kiên nhẫn, còn nhân viên bán hàng cần có khả năng giao tiếp tốt, linh hoạt, khả năng tính toán về tiền bạc nhanh chóng và tính tình trung thực, đáng tin cậy.

Bước 2: Lựa chọn bài trắc nghiệm

Lựa chọn các bài trắc nghiệm có các nội dung yêu cầu đánh giá nhân viên theo dự đoán là phù hợp và quan trọng nhất đối với việc thực hiện công việc. Việc lựa chọn này phải dựa trên cơ sở kinh nghiệm thực tiễn; các nghiên cứu và những dự đoán tốt nhất. Thông thường, các bài trắc nghiệm không thực hiện theo kiểu riêng lẻ, mà được phối hợp lại thành một bài tổng hợp nhằm đánh giá ứng viên về nhiều mặt theo yêu cầu của công việc.

Bước 3: Tổ chức thực hiện bài trắc nghiệm

Trong thực tiễn có thể áp dụng hai cách tổ chức thực hiện bài trắc nghiệm:

* Áp dụng đối với các nhân viên đang thực hiện công việc và đối chiếu kết quả thực hiện công việc hàng ngày của nhân viên với kết quả trắc nghiệm. Hình thức này dễ thực hiện nhưng kết quả có thể không chính xác do các nhân viên đang làm việc có thể không đặc trưng cho các ứng viên mới vì họ đã được tuyển, đào tạo và làm việc một thời gian trong doanh nghiệp, đã thích ứng với các điều kiện làm việc và đã được chọn lọc, đánh giá theo cách chọn lọc của doanh nghiệp.

* Áp dụng đối với các ứng viên trước khi tuyển chọn chính thức. Sau khi đạt được kết quả tốt trong các bài trắc nghiệm, ứng viên sẽ làm việc thử một thời gian trong doanh nghiệp. Khi đó, đối chiếu kết quả trắc nghiệm với kết quả thực hiện công việc chúng ta sẽ rút ra được những kết luận cần thiết cho bài trắc nghiệm.

Bước 4: Rút kinh nghiệm, hoàn chỉnh

Trước khi đưa các bài trắc nghiệm vào áp dụng để tuyển ứng viên, cần áp dụng thử như trong bước ba, từ đó, rút kinh nghiệm để điều chỉnh, sửa đổi bài trắc nghiệm cho hợp lý, đáng tin cậy hơn.

4.3.2. Phỏng vấn

Phỏng vấn được coi là khâu quan trọng nhất và được áp dụng rộng rãi để làm sáng tỏ về ứng viên trong quá trình tuyển chọn. Phỏng vấn cho phép tìm hiểu và đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như tướng mạo, tác phong, tính tình, khả năng hòa đồng, mức độ đáng tin cậy,... mà các chứng chỉ tốt nghiệp, các bài trắc nghiệm không thể đánh giá được hoặc không thể đánh giá một cách rõ ràng. Thông thường trong quá trình phỏng vấn, doanh nghiệp và ứng viên muốn tìm hiểu những điều như trình bày trong bảng 4.2.

**Bảng 4.2: Những điều ứng viên và doanh nghiệp muốn tìm hiểu
thông qua phỏng vấn**

Ứng viên		Doanh nghiệp
- Lương bổng - Đề bạt - Các cơ hội để phát triển - Thách thức tiềm tàng - An toàn - Điều kiện làm việc khác		- Hiểu biết về công việc - Nhiệt tình, tận tâm trong công việc - Kỹ năng, năng khiếu - Động cơ, quá trình công tác - Tính tình, khả năng hòa đồng với người khác - Các hạn chế

4.3.2.1. Các hình thức phỏng vấn

a. Phỏng vấn không chỉ dẫn

Hình thức phỏng vấn không chỉ dẫn là hình thức phỏng vấn kiểu nói chuyện, không có bản câu hỏi kèm theo. 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. Phỏng vấn viên có thể hỏi những câu chung chung như: “Hãy nói cho tôi biết về kinh nghiệm của anh (chị) trong công việc cũ”, “Hãy kể cho tôi nghe về những người đồng nghiệp của anh (chị) trong công việc cũ”. 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 và thường khuyến khích ứng viên nói thêm bằng những câu hỏi như: “Thực ra sự việc như thế nào?”, “Rồi sao nữa”, “Thế anh (chị) nghĩ gì về vấn đề đó?”,... 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.

b. Phỏng vấn theo mẫu

Đây 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. Ví dụ với câu hỏi: “Tại sao anh (chị) lại nộp đơn vào chức vụ này?” trong bản câu hỏi có thể sẽ có các gợi ý:

- (a) Do muốn được học hỏi, thăng tiến trong nghề nghiệp.
- (b) Do ước muốn danh tiếng, địa vị.
- (c) Do tiền lương và các khoản thu nhập vật chất khác.
- (d) Do tính chắc chắn, ổn định, an toàn cao của công việc.

Các câu trả lời của ứng viên thường rất đa dạng, phong phú. Ví dụ, ứng viên có thể trả lời tôi muốn xin làm việc này vì:

- Doanh nghiệp ở gần nhà, tiện cho sinh hoạt trong gia đình của tôi.

- Tôi nghe nói làm việc này sẽ có cơ hội để được đi tu nghiệp tiếp ở nước ngoài.
- Tôi tốt nghiệp đại học đã hai năm mà vẫn chưa tìm được việc làm.
- Tôi nghĩ rằng công việc trong doanh nghiệp này rất thú vị, được tiếp xúc với những người có trình độ học vấn cao, được thường xuyên sử dụng ngoại ngữ và có cơ hội được đi nhiều nơi.
- Tôi mới tốt nghiệp đại học, đọc báo, thấy quảng cáo công việc này có vẻ hợp, nên đăng ký xin tuyển,...

Phòng vấn viên cần được huấn luyện để biết cách điền vào mẫu câu trả lời theo gợi ý ở trên cho chính xác. Hình thức phỏng vấn này ít tốn thời gian và có mức độ chính xác, độ tin cậy cao hơn so với hình thức phỏng vấn không chỉ dẫn.

c. Phỏng vấn tình huống

Đây là hình thức phỏng vấn, trong đó người phỏng vấn đưa ra những tình huống giống như trong thực tế người thực hiện công việc thường gặp, và yêu cầu ứng viên phải trình bày cách thức giải quyết vấn đề. 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. Ví dụ, tình huống đặt ra đối với ứng viên vào công việc tiếp viên hàng không có thể là:

- Anh (chị) sẽ làm gì nếu trong lúc phục vụ khách hàng trên tuyến bay, một hành khách sơ ý làm đổ ly nước trên tay anh (chị) vào một hành khách khác?
- Anh (chị) sẽ nói gì khi khách hàng phàn nàn về chuyến bay quốc tế bị chậm tới ba giờ?

Công việc càng đòi hỏi trách nhiệm cao 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.

d. Phỏng vấn liên tục

Đây là hình thức phỏng vấn, trong đó, ứng viên bị nhiều người phỏng vấn hỏi liên tục, riêng biệt và không chính thức. Ứng viên thường không biết là mình đang bị phỏng vấn, nên hành vi, cách nói năng dễ bộc lộ tính cách của ứng viên một cách chân thực nhất. Hình thức này cho kết quả đáng tin cậy hơn so với hình thức phỏng vấn thuần túy không chỉ dẫn.

e. Phỏng vấn nhóm

Trong hình thức phỏng vấn nhóm, hội đồng phỏng vấn hoặc nhóm phỏng vấn viên cùng hỏi ứng viên, cách thức thực hiện giống như một cuộc họp báo. Trong phỏng vấn nhóm thường sẽ có nhiều câu hỏi sắc sảo, về nhiều vấn đề khác nhau. Mỗi phỏng vấn viên đều 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 nhóm thường có tính khách quan hơn. Tuy nhiên hình thức phỏng vấn nhóm có thể gây ra tâm lý căng thẳng thái quá ở ứng viên. Để làm 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.

f. Phỏng vấn căng thẳng

Phỏng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn làm cho ứng viên cảm thấy không được thoải mái, bị căng thẳng về tâm lý vì những câu hỏi có tính chất nặng nề, thô bạo hoặc những câu hỏi xoáy mạnh vào những điểm yếu của ứng viên. Loại phỏng vấn này được sử dụng nhằm đánh giá mức độ nhạy cảm tâm lý, lòng độ lượng khoan dung, cách thức phản ứng, giải quyết vấn đề của ứng viên khi bị căng thẳng trong công việc. Tuy nhiên, 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.

4.3.2.2. Quá trình phỏng vấn

Quá trình phỏng vấn thường được thực hiện theo năm bước sau đây:

Bước 1: Chuẩn bị phỏng vấn

Để phỏng vấn có hiệu quả tốt, trong bước chuẩn bị phỏng vấn cần thực hiện các công việc sau đây:

- Xem xét lại công việc, nghiên cứu bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để hiểu rõ những yêu cầu, đặc điểm của công việc và mẫu nhân viên lý tưởng để thực hiện công việc.
- Nghiên cứu hồ sơ của ứng viên, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu và những điểm cần làm sáng tỏ trong phỏng vấn.

- Xác định địa điểm và thời gian phỏng vấn thích hợp. Báo cho ứng viên biết trước ít nhất một tuần về cuộc phỏng vấn.

Bước 2: Chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn

Sau khi nghiên cứu kỹ về công việc, phỏng vấn viên cần chuẩn bị các câu hỏi cho phỏng vấn. Câu hỏi phỏng vấn có thể phân thành ba loại:

- *Câu hỏi chung*: Những câu hỏi chung được sử dụng nhằm tìm hiểu động cơ, quan điểm sở thích, khả năng hòa đồng,... của ứng viên. Loại câu hỏi phỏng vấn này được sử dụng để phỏng vấn tuyển ứng viên cho nhiều loại công việc khác nhau trong doanh nghiệp.
- *Câu hỏi đặc trưng cho từng loại công việc*: Mỗi loại công việc thường có một số yêu cầu đặc biệt hơn so với các công việc khác. Loại câu hỏi phỏng vấn này được sử dụng để phỏng vấn tuyển ứng viên cho một loại công việc nhất định. Các câu hỏi đặc trưng cho từng loại công việc sẽ giúp hội đồng phỏng vấn xác định xem năng lực, sở trường, đặc điểm của ứng viên có thực sự phù hợp cho loại công việc cần tuyển không?
- *Câu hỏi riêng biệt*: Sau khi nghiên cứu hồ sơ của ứng viên, phỏng vấn viên sẽ đặt một số câu hỏi riêng biệt, liên quan đến những điểm mạnh, điểm yếu, những điểm đặc biệt trong cuộc đời nghề nghiệp hoặc đặc điểm cá nhân của ứng viên. Do đó, các ứng viên khác nhau thường phải trả lời nhiều câu hỏi riêng biệt khác nhau. Loại câu hỏi này thường được sử dụng trong các cuộc phỏng vấn không chỉ dẫn.

Bước 3: Xây dựng hệ thống thang điểm đánh giá các câu trả lời

Mỗi câu hỏi phỏng vấn cần dự đoán được các phương án có thể trả lời, xác định những câu trả lời như thế nào sẽ được đánh giá tốt, khá, trung bình, yếu và kém hoặc theo thang điểm 10. Việc xây dựng thang điểm đánh giá các câu trả lời liên quan đến các đặc điểm tâm lý cá nhân thường căn cứ vào quan điểm, triết lý của các lãnh đạo cao nhất đối với nhân viên và các giá trị, văn hóa, tinh thần được duy trì trong doanh nghiệp. Do đó, cùng một câu trả lời có thể được đánh giá rất tốt ở doanh nghiệp này nhưng lại có thể bị đánh giá rất kém ở doanh nghiệp khác. Ví dụ, đối với câu hỏi về động cơ xin việc làm của ứng viên, với bốn mức độ đánh giá câu trả lời:

- (a) Do muốn được học hỏi, thăng tiến trong nghề nghiệp.
- (b) Do ước muốn danh tiếng, địa vị.
- (c) Do tiền lương và các khoản thu nhập vật chất khác.

(d) Do tính chắc chắn, ổn định, an toàn cao của công việc.

Trong những doanh nghiệp có vị giám đốc điều hành giỏi, thực sự mong muốn tìm kiếm những ứng viên có năng lực, có tham vọng cầu tiến, ứng viên sẽ được đánh giá rất tốt trong câu trả lời (a). Ngược lại, cũng câu trả lời này, trong những doanh nghiệp có vị giám đốc có năng lực kém và tư tưởng đồ ky, ứng viên sẽ bị đánh giá rất xấu, thậm chí có thể bị loại ngay.

Bước 4: Thực hiện phỏng vấn

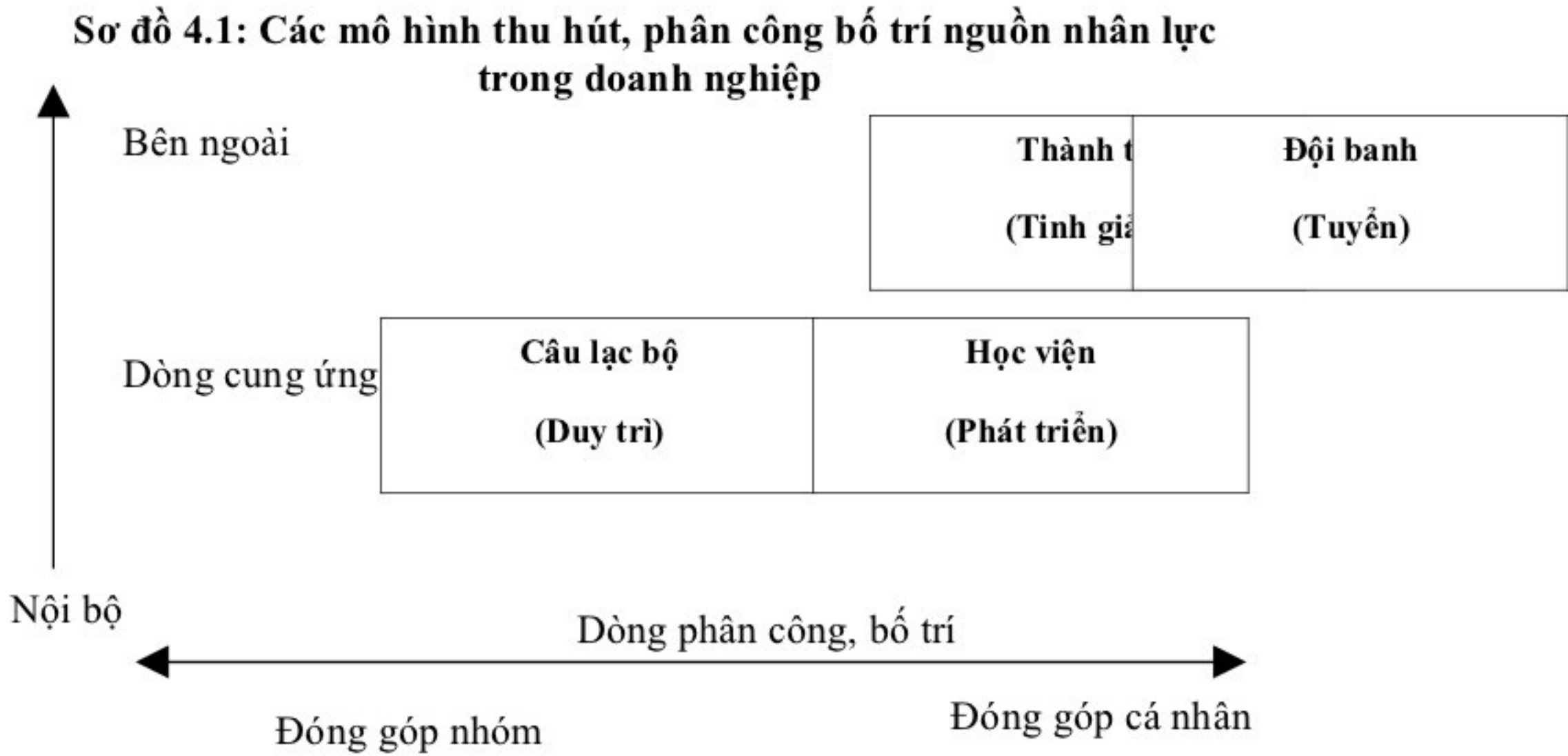
Tất cả các thành viên của hội đồng phỏng vấn nên có sự thống nhất về bản câu hỏi và cách đánh giá các câu trả lời của ứng viên trước khi bắt đầu phỏng vấn. Một thành viên trong hội đồng phỏng vấn sẽ giới thiệu tóm tắt về ứng viên với các thành viên khác trong hội đồng. Để giúp cho các ứng viên không bị hồi hộp, lo lắng thái quá trong phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn có thể nói chuyện thân mật với ứng viên trong một hai câu ban đầu, ví dụ như: “Anh ở Đồng Tháp đến à? Trước đây tôi cũng có sống ở đó một thời gian, chỗ ‘nhà Bác Hồ’ bây giờ có gì mới không?”. Phỏng vấn viên nên chú ý hỏi hết các câu hỏi và trước khi kết thúc phỏng vấn, đồng thời cũng nên để giành thời gian để trả lời các câu hỏi của ứng viên. Hội đồng phỏng vấn nên kết thúc phỏng vấn bằng một nhận xét tích cực nhằm khích lệ ứng viên và thông báo cho ứng viên biết về thời gian, địa điểm và cách thức gặp gỡ, tiếp xúc trong lần sau. Sau khi phỏng vấn hết các ứng viên trong ngày, các thành viên của hội đồng phỏng vấn sẽ thận trọng xem xét lại nhận xét và điểm đánh giá đối với từng ứng viên.

4.4. Các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Hệ thống thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp liên quan chủ yếu đến dòng cung ứng nhân lực và dòng phân công bố trí nhân lực cho các trọng trách, chức vụ, công việc trong doanh nghiệp. Dòng cung ứng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp cung cấp nhân lực cho doanh nghiệp từ thị trường sức lao động hoặc từ trong nội bộ doanh nghiệp. Dòng cung ứng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp đánh giá mức độ “mở” của hệ thống tuyển chọn nguồn nhân lực của doanh nghiệp đối với thị trường sức lao động. Nó phản ánh mức độ chuyển nhân viên, mức độ an toàn nghề nghiệp, và mức độ trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp. Dòng phân công bố trí nguồn nhân lực mô tả các tiêu thức phân công, bố trí, đề bạt nhân viên trong doanh nghiệp. Nó phản ánh tốc độ và áp lực thăng tiến, phát triển nghề nghiệp và được đo bằng tốc độ tăng trưởng và tỷ lệ các chức vụ trống trong doanh nghiệp. Các cá nhân được tuyển chọn cho

các chức vụ, công việc khác nhau trên cơ sở mức độ hoàn thành thực hiện công việc hoặc đóng góp của cá nhân đối với tổ chức. Điều này được quyết định bởi các yếu tố như: trình độ học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng cá nhân, sự sáng tạo, linh hoạt, nhiệt tình, tích cực trong công việc.

Các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phản ánh ba vấn đề cơ bản: (a) cách thức lao động từ thị trường hoặc từ trong nội bộ doanh nghiệp được thu hút, bổ nhiệm vào các trọng trách, công việc khác nhau trong nghiệp; (b) cách thức duy trì phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp; và (c) cách thức các nhân viên rời khỏi doanh nghiệp. Trong thực tế có bốn loại mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực cơ bản trong các doanh nghiệp, xem sơ đồ 4.1. Những nét đặc trưng và các chiến lược về quản trị nguồn nhân lực của các mô hình thu hút, phân công, bố trí nguồn nhân lực có thể tóm tắt như sau:



Mô hình “học viện”. Mô hình “học viện” có cơ cấu tổ chức tương đối ổn định và luôn chú trọng phát triển các kiến thức, kỹ năng và sự cam kết trung thành của các thành viên, khen thưởng dựa trên các thành tích cá nhân. Mô hình này thực hiện chính sách thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ và thường “đóng cửa” đối với thị trường bên ngoài. Mô hình học viện được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp IBM, Procter and Gamble, General Moto, Johnson & Johnson. Các doanh nghiệp thuộc mô hình học viện thường áp dụng chiến lược của “nhà phân tích” trong kinh doanh; chiến lược “phát triển” trong quản trị nguồn nhân lực. Doanh nghiệp thường đứng vào vị trí ở giữa của tính sáng tạo nơi các nhà thăm dò ở thị trường mới và tính hiện thực của các nhà bảo vệ ở thị trường ổn định.

Họ không có những rủi ro của nhà thám hiểm nhưng lại phân phối xuất sắc các sản phẩm và dịch vụ mới. Hệ thống thu hút và phân công bố trí nguồn nhân lực doanh nghiệp cần phân đầu để có được sự mới lạ đồng thời vẫn bảo vệ được tính trung thành với doanh nghiệp.

Mô hình “câu lạc bộ”. Mô hình “câu lạc bộ” chú trọng việc đối xử công bằng đối với mọi thành viên, yếu tố trung thành thường được thể hiện thông qua thâm niên công tác. Mô hình câu lạc bộ cũng chú trọng hình thức thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ, nhưng lại quan tâm nhiều đến yếu tố nhóm, tập thể khi phân công bố trí công việc. An toàn nghề nghiệp và tính đồng đội là cơ sở của sự cam kết của các thành viên đối với doanh nghiệp. Trình độ học vấn trước khi tuyển dụng được đánh giá rất cao. Nhân viên thường coi doanh nghiệp là tổ chức có sứ mạng phục vụ lợi ích của nhân dân, ví dụ như các tổ chức chính quyền, các nhà bảo tàng, ngân hàng,... Vấn đề phát triển nghề nghiệp được coi là mục tiêu cá nhân và trách nhiệm đối với cộng đồng. Nhân viên cảm thấy dường như họ là các thành viên của các phường hội. Các kỹ năng của tổ, nhóm được đánh giá cao hơn các hoạt động cá nhân. Các doanh nghiệp thuộc mô hình câu lạc bộ thường áp dụng chiến lược của “nhà bảo vệ” trong kinh doanh nhằm chú trọng lên tính liên tục và sự ổn định, các sản phẩm, thị trường hẹp và áp dụng chiến lược “duy trì” trong quản trị nguồn nhân lực. Các nhà lãnh đạo chú ý duy trì các thành viên trung thành, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Mô hình “đội banh”. Mô hình “đội banh” rất mở đối với thị trường bên ngoài ở tất cả các cấp. Nhân viên được giao nhiệm vụ và thăng tiến, đề bạt theo thành tích cá nhân. Sáng tạo cá nhân được trọng thưởng. Tính chất không ổn định trong nghề nghiệp tạo ra áp lực lớn kích thích tính sáng tạo và thành tích cá nhân. Mỗi thành viên của tổ chức thường tự cho mình là có khả năng nổi danh và hết sức cố gắng để có thể trở thành một ngôi sao thực thụ. Mức độ cam kết trung thành của các nhân viên đối với doanh nghiệp thường thấp hơn so với mô hình học viện và mô hình câu lạc bộ. Mô hình này thường gặp trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực quảng cáo, giải trí công cộng, các đội banh,... Các doanh nghiệp thuộc mô hình đội banh thường áp dụng chiến lược “nhà thám dò”, với việc chú trọng lên cải tiến sản phẩm và phát triển các thị trường mới trong kinh doanh và áp dụng chiến lược “tuyển” trong quản trị nguồn nhân lực. Các nhà lãnh đạo trong mô hình này sẵn sàng hi sinh hiệu quả nội bộ để giữ được tính sáng tạo, đổi mới trong hoạt động của doanh nghiệp.

Mô hình “thành trì”. Mô hình “thành trì” áp dụng khi tổ chức, doanh nghiệp đang bị bao vây, phải vật lộn cho sự sinh tồn của mình hoặc đang trong giai đoạn khủng hoảng. Mô hình này thể hiện sự cam kết rất thấp đối với các cá nhân. Doanh nghiệp có thể thuê mướn hoặc sa thải nhân viên theo phản ứng đối với thị trường. Mô hình này không giới hạn kênh cung ứng nguồn nhân lực, cũng không giao nhiệm vụ trên cơ sở các đóng góp của các cá nhân. Mục tiêu chính của tổ chức này là tồn tại, sống sót được mặc dù có phải hi sinh quyền lợi của các thành viên trong tổ chức. Nhân viên trong doanh nghiệp có thể đã bị thu hút bởi ánh hào quang, danh tiếng của doanh nghiệp (ví dụ, doanh nghiệp là một nhà xuất bản hoặc khách sạn nổi tiếng,...) cũng có thể nhân viên đã tham gia doanh nghiệp khi doanh nghiệp đang làm ăn phát đạt. Trong mô hình này, nhân viên cảm thấy tình thế của họ như những người lính bị kẹt trong trận đấu. Các doanh nghiệp thuộc mô hình học viện thường áp dụng chiến lược của “nhà phản ứng” trong kinh doanh, và chiến lược tinh giản trong quản trị nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp này thường chỉ có được rất ít sự kiểm soát đối với các nguồn lực chủ yếu hoặc không dự đoán được những thay đổi trên thị trường. Doanh nghiệp thường phải chú trọng tinh giản biên chế đồng thời hạn chế tuyển các chuyên gia mới.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực là nội dung quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức. Tuyển mộ là quá trình thu hút các ứng viên (người xin việc) về phía các tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người đủ điều kiện vào làm việc tại một vị trí nào đó trong tổ chức. Tuyển mộ, tuyển chọn và các chức năng khác của Quản trị nhân lực có mối quan hệ qua lại với nhau. Một tổ chức có thể tuyển mộ từ bên trong hoặc từ thị trường lao động bên ngoài với nhiều phương pháp khác nhau. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước như: xây dựng chiến lược tuyển mộ với các nội dung lập kế hoạch tuyển mộ, xác định các nguồn và phương pháp tuyển mộ, xác định nơi tuyển mộ, thời gian tuyển mộ; tìm kiếm người xin việc; đánh giá quá trình tuyển mộ.

Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào các yêu cầu của công việc, trong số những người đã thu hút qua tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn dựa vào yêu cầu của công việc thể hiện trong các tài liệu như: Bản mô tả công việc; Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Quá trình tuyển chọn bao gồm 9 bước sau đây:

Bước 1 - Phỏng vấn sơ bộ

Bước 2 - Sàng lọc các ứng viên qua đơn xin việc

Bước 3 - Trắc nghiệm tuyển chọn

Bước 4 - Phỏng vấn tuyển chọn

triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế xã hội. Đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Đó cũng chính là lý do vì sao các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm của Mỹ và Nhật đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

Ở Việt Nam, nơi trình độ văn hóa, giáo dục chung của người lao động còn rất thấp, nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho người lao động càng trở nên quan trọng và cần thiết hơn nữa. Thống kê năm 2007 cho thấy, chúng ta đã chấm dứt được hiện tượng người lao động mù chữ, tỉ lệ công nhân đã tốt nghiệp tiểu học là 7,4%, tốt nghiệp THCS là 28,4% và tốt nghiệp PTTH trở lên là 62,3%. Cả nước có khoảng 25% công nhân và 39% lao động phổ thông chưa qua đào tạo tay nghề, đặc biệt là lao động trong một số khu vực ngành nghề như cao su, thủy sản... Trong các tổ chức, vấn đề đào tạo và phát triển được áp dụng nhằm:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.
- Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các

chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

- Về mặt xã hội: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phồn vinh của đất nước.

- Về phía doanh nghiệp: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là để đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức, nghĩa là đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đó là hoạt động sinh lợi đáng kể.

Nếu làm tốt công tác đào tạo và phát triển sẽ đem lại nhiều tác dụng cho tổ chức.

- Trình độ tay nghề của người thợ nâng lên, từ đó mà nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

- Giảm tai nạn lao động do người lao động nắm nghề nghiệp tốt hơn và có thái độ tốt hơn.

- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát công việc nhiều hơn do hiểu rõ quy trình, hiểu rõ công việc.

- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.

5.1.3. Nguyên tắc của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên 4 nguyên tắc sau:

Thứ nhất: Con người hoàn toàn có năng lực phát triển. Mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng để thường xuyên phát triển để giữ vững sự tăng trưởng của doanh nghiệp cũng như của cá nhân họ.

Thứ hai: Mỗi người đều có giá trị riêng, vì vậy mỗi người là một con người cụ thể khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.

Thứ ba: Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau. Hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và lợi ích của người lao động. Sự phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào nguồn lực của tổ chức đó. Khi nhu cầu của người lao động được thừa nhận và đảm bảo thì họ sẽ phấn khởi trong công việc.

Thứ tư: Đào tạo nguồn nhân lực là một nguồn đầu tư sinh lời đáng kể, vì đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển của tổ chức có hiệu quả nhất.

5.3. Phân loại các hình thức đào tạo

Có nhiều phương pháp để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các tổ chức cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình. Sau đây, chúng ta nói tới các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực chủ yếu đang được thực hiện ở các nước và ở nước ta hoặc có thể áp dụng ở nước ta.

5.1 Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

Nhóm này bao gồm những phương pháp như:

5.1.1 Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học tập và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

5.1.2 Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Các phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

5.1.3 Kèm cặp và chỉ bảo

Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc

cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có ba cách để kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

5.1.4 Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo ba cách:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

(a) Những ưu điểm của đào tạo trong công việc:

- Đào tạo trong công việc thường không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt đặc thù.
- Đào tạo trong công việc có ý nghĩa thiết thực vì học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học.
- Đào tạo trong công việc mang lại một sự chuyển biến gần như ngay tức thời trong kiến thức và kỹ năng thực hành (mất ít thời gian đào tạo)
- Đào tạo trong công việc cho phép học viên thực hành những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khi quá trình đào tạo kết thúc.
- Đào tạo trong công việc tạo điều kiện cho học viên được làm việc cùng với những đồng nghiệp tương lai của họ; và bắt chước những hành vi lao động của những người đồng nghiệp.

(b) Những nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong công việc:

- Lý thuyết được trang bị không có hệ thống.
- Học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy.

(c) Các điều kiện để đào tạo trong công việc đạt hiệu quả là:

- Các giáo viên dạy nghề phải được lựa chọn cẩn thận và phải đáp ứng những yêu cầu chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn, mức độ thành thạo công việc và khả năng truyền thụ.
- Quá trình (chương trình) đào tạo phải được tổ chức chặt chẽ và có kế hoạch.

5.2 Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

5.2.1 Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

5.2.2 Cử đi học ở các trường chính quy

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, ngành hoặc do Trung ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

5.2.3 Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

5.2.4 Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa cứng của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính, phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

5.2.5 Đào tạo theo phương thức từ xa

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, Internet (Video-Conferencing). Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian này càng đa dạng.

Phương thức đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được những khóa học, chương trình đào tạo có

chất lượng cao. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bầu giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

5.2.6 Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

5.2.7 Mô hình hóa hành vi

Đó cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

5.2.8 Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

Bảng tổng kết về các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
A. Đào tạo trong công việc		
1. Đào tạo theo chỉ dẫn công việc.	- Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn. - Không cần phương tiện và trang thiết bị học tập riêng cho học tập.	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc. - Làm hư hỏng các trang thiết bị.
2. Đào tạo theo kiểu học nghề.	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc thực tế. - Việc học được dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng.	- Mất nhiều thời gian. - Đắt. - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.
3. Kèm cặp và chỉ bảo.	- Việc tiếp thu lĩnh hội các kỹ năng kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật.	- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ. - Học viên có thể bị lây nhiễm một số phương pháp, cách thức làm việc

		không tiên tiến.
4. Luân phiên và chuyển chuyên công việc.	- Được làm thật nhiều công việc. - Học tập thực sự. - Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên.	- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc. - Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí quá ngắn.
B. Đào tạo ngoài công việc		
1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp.	- Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành.	- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập. - Tốn kém.
2. Cử người đi học ở các trường chính quy.	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận. - Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống cải cách kiến thức lý thuyết và thực hành. - Chi phí không cao khi cử đi nhiều người đi học.	- Tốn kém.
3. Bài giảng, hội nghị hay thảo luận.	- Đơn giản, dễ tổ chức. - Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.	- Tốn nhiều thời gian. - Phạm vi hẹp.
4. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính.	- Có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. - Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống giống thực tế mà chi phí lại thấp hơn nhiều. - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập trong thời gian linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy thuộc vào sự lựa chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người học là đúng hay sai ở đâu thông qua việc cung cấp lời giải ngay sau câu trả lời của bạn.	- Tốn kém, nổi chê hiều quái vảo chỉ phê ki sái duông cho sáu lăin hoüc viãn. - Yâu cáõu nhán viãn âa nàng âãø váùn hảnh.

	- Việc học tập diễn ra nhanh hơn. - Phản ánh nhanh nhạy hơn và tiến độ học và trả bài là do học viên quyết định.	
5. ĐT từ xa.	- Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau. - Các thông tin cung cấp cập nhật và lớn về mặt số lượng. - Người học chủ động trong bố trí kế hoạch học tập. - Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo.	- Chi phí cao. - Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn. - Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giáo viên.
6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm.	- Học viên ngoài việc được trang bị các kiến thức lý thuyết còn có cơ hội được đào luyện những kỹ năng thực hành. - Nâng cao khả năng/kỹ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định.	- Tốn nhiều công sức, tiền của và thời gian để xây dựng lên các tình huống mẫu. - Đòi hỏi người xây dựng lên tình huống mẫu ngoài giỏi lý thuyết còn phải giỏi thực hành.
7. Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.	- Được làm việc thật sự để học hỏi. - Có cơ hội rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định	- Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của bộ phận. - Có thể gây ra những thiệt hại.

5.3. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo

Việc xây dựng một chương trình đào tạo hoặc phát triển có thể được thực hiện theo 7 bước:

5.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Là xác định khi nào? Ở bộ phận nào? Cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

Việc xác định nhu cầu công nhân kỹ thuật cần đào tạo có thể theo các phương pháp sau:

a. Phương pháp tính toán căn cứ tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của từng loại (công) nhân viên kỹ thuật tương ứng.

$$KT_i = \frac{T_i}{Q_i \cdot H_i}$$

KT_i: Nhu cầu (công) nhân viên thuộc nghề (chuyên môn) i.

T_i: Tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i cần thiết để sản xuất.

Q_i: Quỹ thời gian lao động của một (công) nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i.

H_i: Khả năng hoàn thành vượt mức ở kỳ triển vọng của (công) nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i.

b. Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc, thiết bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhiệm của một (công) nhân viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.

$$KT = \frac{SM \cdot H_{ca}}{N}$$

SM: Số lượng máy móc trang thiết bị kỹ thuật cần thiết ở kỳ triển vọng.

H_{ca}: Hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.

N: Số lượng máy móc trang thiết bị do công nhân viên kỹ thuật phải tính.

c. Phương pháp chỉ số

Dự đoán nhu cầu công nhân viên kỹ thuật căn cứ vào chỉ số tăng của sản phẩm, chỉ số tăng của công nhân viên kỹ thuật trên tổng số công nhân viên và chỉ số tăng năng suất lao động ở kỳ kế hoạch.

$$I_{KT} = \frac{I_p \cdot I_r}{I_w}$$

I_{KT}: Chỉ số tăng công nhân viên kỹ thuật.

I_p: Chỉ số tăng sản phẩm.

I_r: Chỉ số tăng tỉ trọng công nhân viên kỹ thuật trên tổng số.

I_w: Chỉ số tăng năng suất lao động.

Phương pháp này cho số liệu không chính xác bằng cách tính ở hai phương pháp trên. Thường dùng để dự toán nhu cầu công nhân viên kỹ thuật của các công ty lớn trong các kế hoạch dài hạn.

Căn cứ vào bảng phân tích công việc và việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức, công ty sẽ xác định được số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

5.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Bao gồm:

Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.

Số lượng và cơ cấu học viên.

Thời gian đào tạo.

5.5.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo

Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

5.3.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

5.3.5 Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

5.3.6 Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp.

5.3.7 Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

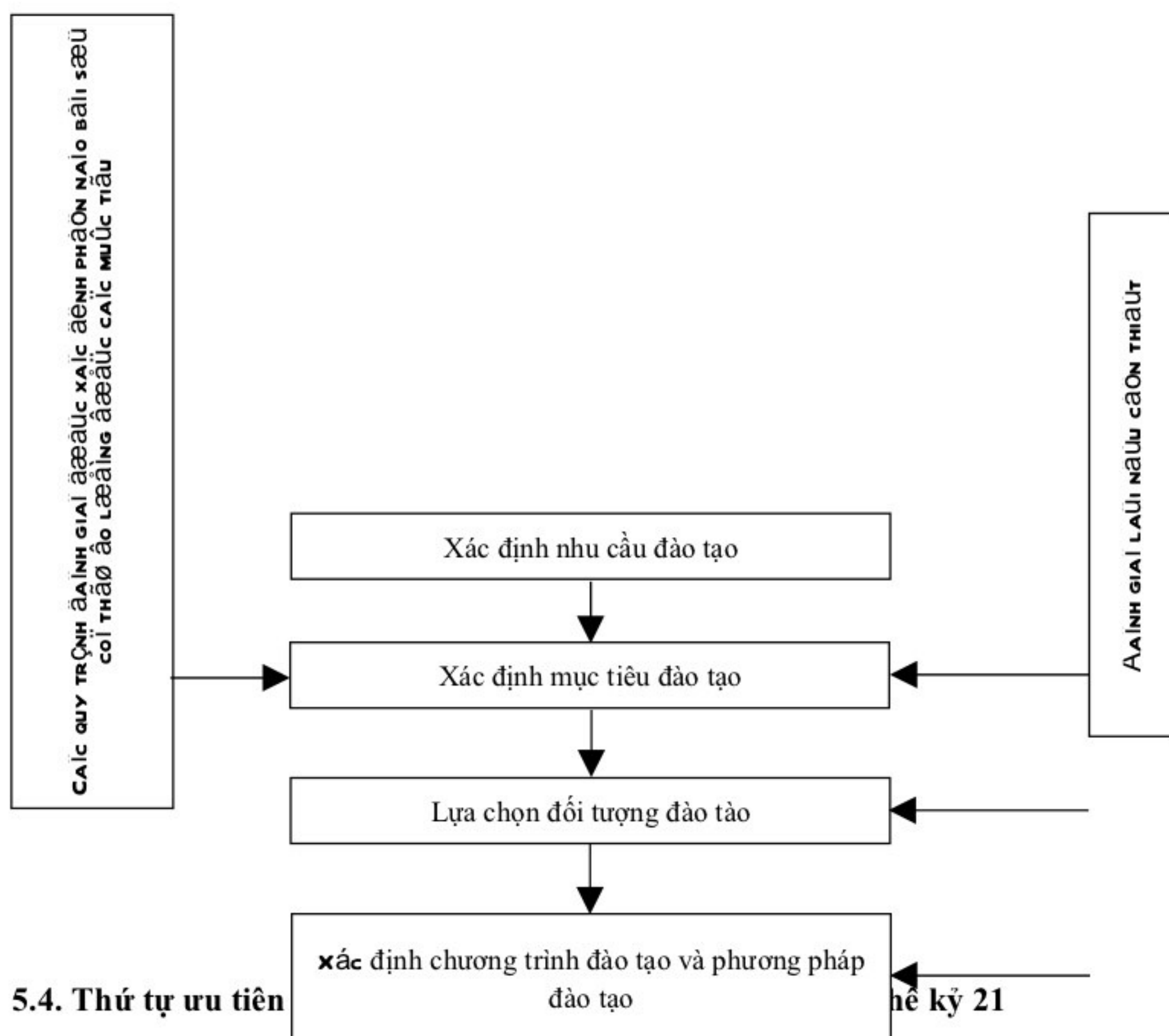
Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được không? Những điểm yếu điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực... Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra.

Phòng Quản trị nhân sự (bộ phận chuyên trách về lao động), có vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình này, trong sự ủng hộ của lãnh đạo trực tuyến và các phòng ban chức năng khác.

Có thể tổng hợp lại trình tự xây dựng một chương trình đào tạo/phát triển bằng sơ đồ dưới đây:

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



Từ những năm 1980, các chương trình đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp đã chuyển từ việc chú trọng cung cấp các kỹ năng kỹ thuật cần thiết để thực hiện theo yêu cầu công nghệ, kỹ thuật của công việc sang hình thức đào tạo để nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ba vấn đề ưu tiên quan trọng hàng đầu thế kỷ 21 sẽ là: (a) nâng cao chất lượng, (b) đổi mới công nghệ, kỹ thuật, (c) phục vụ khách hàng.

Chương trình nâng cao chất lượng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng và yêu cầu cạnh tranh trong kinh tế toàn cầu. Nhân viên được huấn luyện về cách thức làm việc và cách thức phối hợp thực hiện công việc theo nhóm, đội, cách thức tham gia vào việc ra quyết định và giải quyết vấn đề,... Nâng cao khả năng thủ lĩnh, xây dựng tổ nhóm, xếp đặt mục tiêu, giải quyết vấn đề, ra quyết định, sử dụng máy tính hỗ trợ trong các mô hình là những bộ phận quan trọng trong chương trình quản trị chất lượng đồng bộ.

Các chương trình đổi mới công nghệ, kỹ thuật vẫn tiếp tục thách thức đối với các doanh nghiệp trong thế kỷ 21. Tốc độ phát triển nhanh chóng của các công nghệ kỹ thuật trong cuộc cách mạng công nghệ đòi hỏi các doanh nghiệp phải tiếp tục đào tạo các kỹ năng về công nghệ, kỹ thuật và máy tính cho nhân viên của mình để họ không bị trở nên lạc hậu trong công việc.

Yêu cầu cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú ý đặc biệt tới các hoạt động nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng để có thể tăng cường lợi thế cạnh tranh của mình. Kinh tế càng phát triển, tỷ trọng các doanh nghiệp hoạt động trong ngành dịch vụ càng tăng. Càng ngày, càng có nhiều doanh nghiệp thấy cần thiết phải nâng cao khả năng cạnh tranh trên cơ sở nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Ví dụ, phòng sạch và giá phải chăng không đủ để các khách sạn có lợi thế cạnh tranh đối với các đối thủ khác nữa. Giờ đây, các khách sạn cần phải cung cấp các dịch vụ khách hàng tốt nhất, từ khâu làm thủ tục thuê và trả phòng đến các món quà lưu niệm, các dịch vụ gửi thư qua Internet,... Chương trình đào tạo định hướng phục vụ khách hàng trở nên đặc biệt quan trọng và chiếm vị trí ưu tiên hàng đầu trong các doanh nghiệp. Nhân viên của doanh nghiệp được đào tạo, huấn luyện cách thức giao tiếp, cung cách phục vụ và làm vừa lòng khách hàng nhất về tất cả các vấn đề: chất lượng, sự đa dạng, tiện lợi và thời gian.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Phát triển nguồn nhân lực gồm 3 loại hoạt động: Giáo dục - Đào tạo - Phát triển.

Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khả năng cạnh tranh quốc tế của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên các nguyên tắc nhất định.

Có hai nhóm phương pháp đào tạo và phát triển là đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc, trong các nhóm đó có nhiều phương pháp đào tạo cụ thể.

Khi tổ chức thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển, tổ chức cần xem xét các vấn đề về mặt chiến lược để đưa ra một kế hoạch tổng thể về đào tạo và phát triển. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo/phát triển nhân lực gồm 7 bước là:

- Xác định nhu cầu đào tạo.
- Xác định mục tiêu đào tạo.
- Lựa chọn đối tượng đào tạo.
- Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.
- Lựa chọn và đào tạo giáo viên.
- Dự tính kinh phí đào tạo.
- Đánh giá chương trình đào tạo.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tại sao trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch?
2. Có những phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực nào đang và có thể thực hiện được ở nước ta. Có cần kết hợp các phương pháp đào tạo và phát triển hay không?
3. Tổ chức thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức như thế nào?

Chương 6: ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

6.1. Khái niệm và mục đích của công tác đánh giá nhân viên

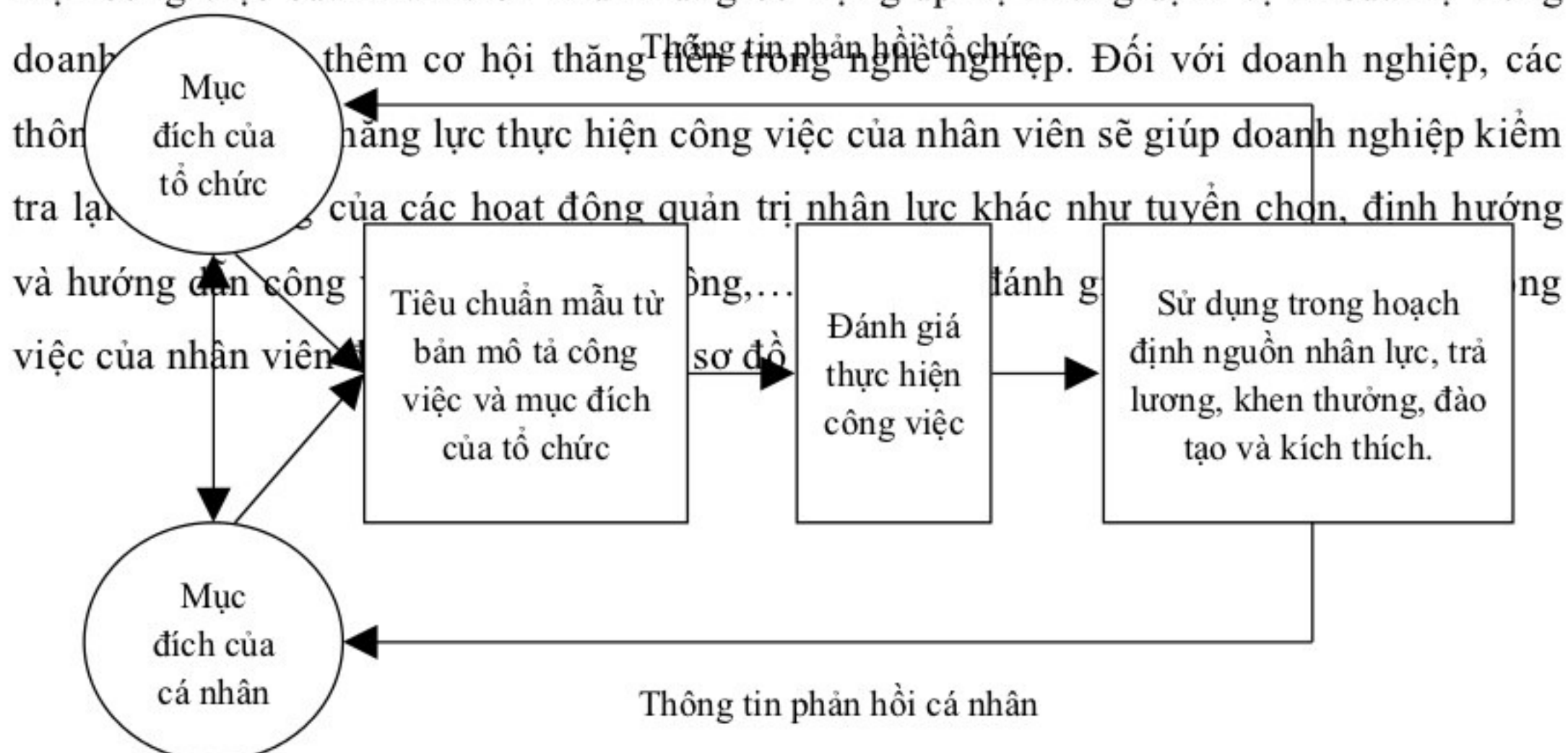
Các chương trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng rộng rãi từ những năm 1980 khi cạnh tranh trên thị trường gay gắt, các doanh nghiệp bắt buộc phải chú trọng và khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các mục tiêu, yêu cầu của công việc.

Đánh giá nhân viên thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Các chương trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng rộng rãi từ những năm 1980 khi cạnh tranh trên thị trường trở nên gay gắt, các doanh nghiệp bắt buộc phải chú trọng và khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các mục tiêu, yêu cầu trong công việc. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức,...
- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ có tác động lên cả tổ chức lẫn các cá nhân. Nhân viên, đặc biệt là những người có xu hướng tự đánh giá họ thấp; những người thường có kết quả thực hiện công việc không cao hoặc những người không tin tưởng là việc đánh giá là công bằng, hợp lý sẽ cảm thấy không an toàn, thậm chí lo lắng, sợ hãi khi làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại, những nhân viên thực hiện công việc ở mức độ xuất sắc, có nhiều tham vọng, cầu tiến sẽ coi việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên như những cơ hội giúp họ khẳng định vị trí của họ trong doanh nghiệp, thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Đối với doanh nghiệp, các



- Giai đoạn đánh giá từđến.....		
Các yếu tố	Điểm đánh giá	Ghi chú
Khối lượng công việc hoàn thành	Tốt Khá Trung bình Kém	
Chất lượng thực hiện công việc	Tốt Khá Trung bình Kém	
Hành vi, tác phong trong công việc	Tốt Khá Trung bình Kém	
Tổng hợp kết quả	Tốt Khá Trung bình Kém	

**Bảng đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên
theo phương pháp cho điểm**

6.3.2 Xếp hạng luân phiên.

Một phương pháp đơn giản để đánh giá nhân viên là sắp xếp họ từ người giỏi nhất đến người kém nhất, theo một số điểm chính như: Thái độ làm việc, kết quả công việc ...

Cách thực hiện:

- Liệt kê tất cả các nhân viên cần đánh giá.
- Trên biểu mẫu, đối với từng điểm chính, xác định nhân viên được đánh giá cao nhất, lần lượt đến người kém nhất.

6.3.3 So sánh cặp.

Phương pháp so sánh cặp giúp cho việc sắp xếp nhân viên theo phương pháp sắp xếp, có hiệu quả cao hơn. Đối với mỗi yêu cầu (hay điểm) chính yếu như số lượng và chất lượng công việc... Mỗi nhân viên sẽ được so sánh với một nhân viên khác trong từng cặp. Ví dụ

Chất lượng công việc					
So sánh	Tên nhân viên được đánh giá				Tổng hợp
	A	B	C	D	

A		2	1	1	4
B	2		3	2	7
C	3	1		1	5
D	3	2	3		8

Theo kết quả so sánh trên, nhân viên D được đánh giá tốt nhất, nhân viên A bị đánh giá kém nhất.

6.3.4 Phê bình lưu giữ.

Theo phương pháp này cán bộ nhân sự lưu giữ lại một số vấn đề rắc rối, trục trặc liên quan đến tư cách thực hiện công việc của mỗi nhân viên, sau khoảng thời gian 6 tháng, cán bộ nhân sự gặp nhân viên để bàn về việc thực hiện công việc của nhân viên, nhắc lại các rắc rối hay trục trặc đó, và kiểm tra xem nhân viên có tự giải quyết được các rắc rối trục trặc đó chưa.

Ưu điểm của phương pháp này là nó yêu cầu các cán bộ nhân sự phải luôn luôn nhắc nhở đến các rắc rối, các trục trặc trong việc thực hiện công việc của nhân viên và từ đó có biện pháp kiểm tra, nhắc nhở nhân viên, tìm cách loại trừ các sai sót của họ trong thực hiện công việc.

6.3.5 Phương pháp phối hợp.

Phương pháp này phối hợp những ưu điểm của phương pháp mẫu tường thuật phê bình và cho điểm. Trình tự thực hiện như sau:

1. Xác định các điểm mấu chốt và rắc rối trong công việc .
2. Chia các điểm mấu chốt và rắc rối thành nhiều nhóm nhỏ. Mỗi nhóm là một đại lượng.
3. Với mỗi đại lượng cần được đánh giá chia theo nhiều mức khác nhau, phân loại từ mức kém nhất đến mức tốt nhất. Ở mỗi mức có minh họa giải thích bằng điểm mấu chốt hoặc rắc rối trong thực hiện công việc.

Ưu điểm của phương pháp này là: Tiêu chuẩn đánh giá được chọn lọc chính xác, rõ ràng, dễ hiểu. Cung cấp thông tin nhận xét, đánh giá về người thực hiện công việc nhanh chóng. Các đại lượng đánh giá độc lập với nhau và phù hợp với thực tế.

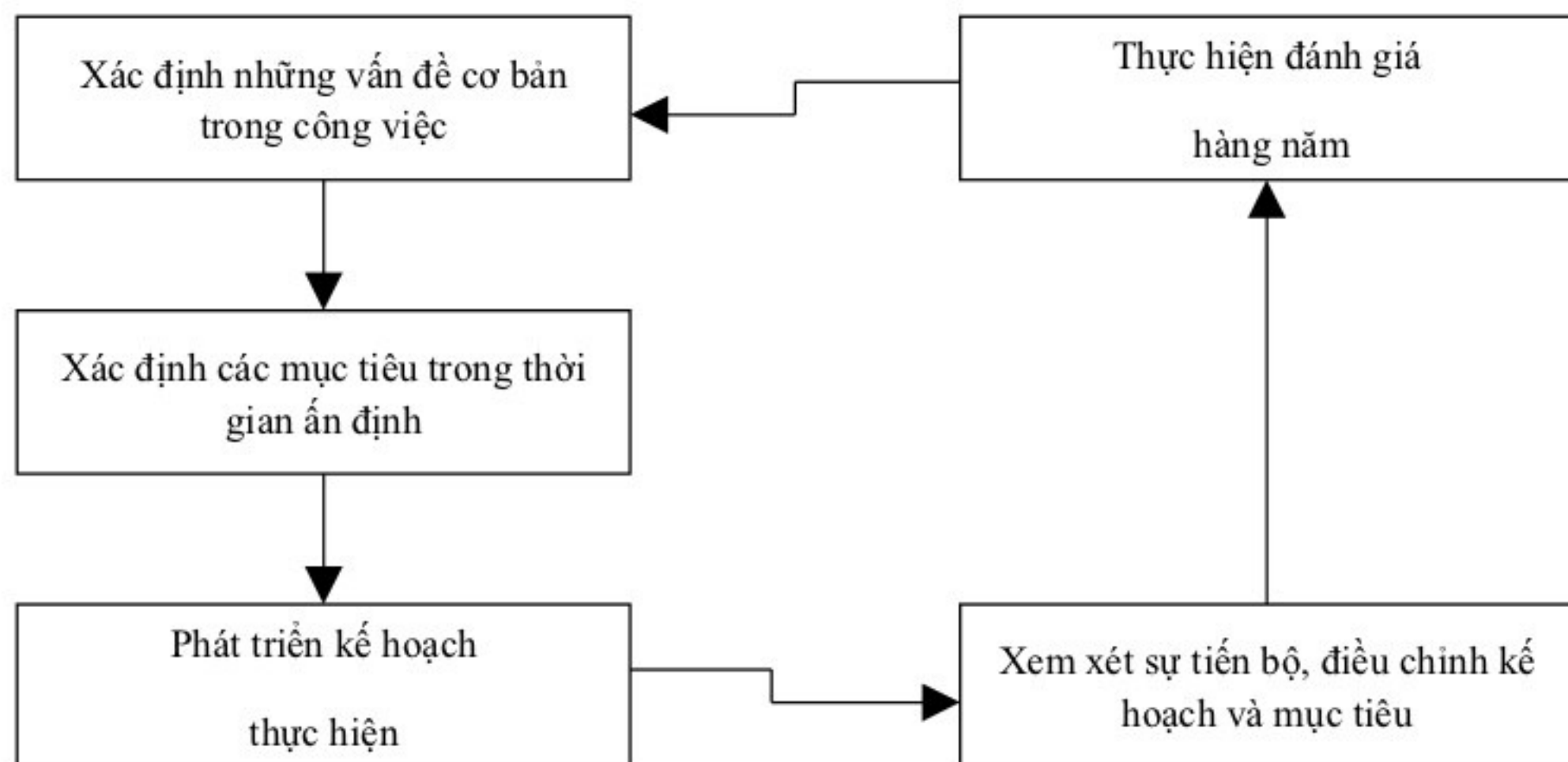
6.3.6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu chú trọng lên các vấn đề:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định.
- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được.
- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc.

Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hóa, mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng.

Quá trình thực hiện quản trị theo mục tiêu được thể hiện trong sơ đồ 6.2.



Sơ đồ 6.2: Quá trình quản trị theo mục tiêu

Ưu điểm của quản trị theo mục tiêu:

- Chương trình quản trị mục tiêu đề ra các mục tiêu và phương pháp đánh giá nhân viên theo mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.
- Nhân viên có định hướng về cách thức, yêu cầu hoàn thành công việc, tự tin và được kích thích, động viên tốt hơn trong quá trình phát triển cá nhân.
- Các quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp được phát triển, lãnh đạo và nhân viên có điều kiện gần gũi, hiểu biết, phối hợp làm việc tốt hơn.

Nhược điểm của quản trị theo mục tiêu:

- Khi lãnh đạo đề ra các mục tiêu không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian.
- Quản trị theo mục tiêu thường chú trọng quá nhiều vào các mục tiêu đo lường được do đó có thể làm giảm chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.
- Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ dàng hoàn thành.

6.3.7. Phương pháp định lượng

Các quản trị gia thường gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của các nhân viên, nhất là đối với những nhân viên làm việc tại các bộ phận hành chính, quản trị, văn phòng và các nhân viên khác hưởng lương theo thời gian. Trong nhiều đơn vị doanh nghiệp, không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá năng lực thực hiện

công việc, hoặc nếu có, cũng không rõ ràng, mang tính chất chung chung. Điều này khiến cho các nhân viên dễ gây thắc mắc, mỗi khi cần bình bầu tuyển chọn, xét nâng lương, khen thưởng,... Phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên bằng định lượng sẽ giúp cho bạn đọc có cái nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng về việc thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 1: Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc

Trước hết nhà lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên biết là họ có những yêu cầu chủ yếu gì đối với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu chủ yếu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khỏe,... Nếu bị điểm kém đối với bất cứ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên cũng có thể bị chuyển công tác hoặc bị cho nghỉ việc. Do đó, số lượng các yêu cầu chủ yếu này không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Mức độ kém là không thể chấp nhận được, xứng đáng cho nghỉ việc hoặc phải chuyển sang thực hiện công việc khác. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó, và xứng đáng được điểm 9 hoặc 10. Ở mỗi mức độ, nên có các điểm minh họa cụ thể cho nhân viên.

Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên

Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua điểm trọng số của từng yêu cầu. Cần lưu ý là tầm quan trọng của mỗi yếu tố chủ yếu trong hoạt động của nhân viên sẽ không giống nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Có thể áp dụng các phương pháp sau đây để xác định tầm quan trọng của mỗi yêu cầu đối với kết quả thực hiện công việc:

- Sắp xếp thứ tự và cho điểm.
- So sánh cặp và cho điểm.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Một nhân viên có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó, theo công thức:

$$G_{t/b} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times G_i}{K_i}$$

Trong đó:

G_{tb} : Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

n : Số lượng các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc (xem bước 1).

K_i : Điểm số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu i .

G_i : Điểm số đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên theo yêu cầu i . G_i được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong bước 2.

Kết quả đánh giá cuối cùng về năng lực thực hiện công việc của một nhân viên dựa theo nguyên tắc sau:

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém và có thể bị cho nghỉ việc hoặc chuyển chuyên công tác.
- Khi nhân viên không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm G_{tb} , nhân viên sẽ được đánh giá như sau:

Nếu $G_{tb} \geq 8,5$: nhân viên được đánh giá là xuất sắc.

Nếu $7 \leq G_{tb} < 8,5$: nhân viên được đánh giá là khá.

Nếu $5,5 \leq G_{tb} < 7,0$: nhân viên được đánh giá là trung bình.

Nếu $G_{tb} < 5,5$: nhân viên được đánh giá là yếu.

Với cùng một loại công việc, tại các đơn vị, doanh nghiệp khác nhau, có thể sẽ có sự khác nhau về số lượng, nội dung các yêu cầu tiêu chuẩn và điểm trọng số của các yêu cầu khác nhau trong thực hiện công việc.

6.4. Các tiêu chuẩn cho một hệ thống đánh giá tốt

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đáp ứng các yêu cầu sau:

Tình phù hợp

Yêu cầu này đòi hỏi phải có sự liên quan rõ ràng giữa các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Các tiêu thức đánh giá với các mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý, phục vụ được mục tiêu quản lý. Đồng thời, phải có sự liên quan rõ ràng giữa các yếu tố chủ yếu của công việc đã được xác định thông qua phân tích công việc với các chỉ tiêu đánh giá được thiết kế trong phiếu đánh giá.

Tính nhạy cảm

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải có những công cụ đo lường có khả năng phân biệt được những người hoàn thành tốt công việc và những người không hoàn thành tốt công việc.

Tính tin cậy

Được thể hiện ở sự nhất quán của đánh giá. Có nghĩa là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo sao cho đối với mỗi một người lao động bất kỳ, kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá khác nhau về họ phải thống nhất với nhau về cơ bản.

Tính được chấp nhận

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được chấp nhận và ủng hộ bởi người lao động.

Tính thực tiễn

Để có thể thực hiện được trên thực tế, các phương tiện đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng đối với người lao động và với người quản lý.

6.5. Các lỗi thường gặp trong đánh giá

- Tiêu chuẩn không rõ ràng: Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức: xuất sắc, khá, trung bình, kém là gì. Làm được những việc gì, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại xuất sắc. Những người khác nhau sẽ có cách hiểu và áp dụng khác nhau về các tiêu chuẩn xuất sắc, khá, trung bình và kém. Nếu như không có cách hướng dẫn phân loại cụ thể với tiêu chuẩn không rõ ràng, cùng một nhân viên có thể được đánh giá ở mức khác nhau. Điều này sẽ làm giảm tính chính xác và hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

- Thiên kiến: Thể hiện khi đánh giá chung, việc thực hiện công việc của nhân viên, cán bộ nhân sự chỉ căn cứ trên một tiêu chuẩn nào đó hoặc một nét chính nào đó.

- Xu hướng trung bình: Xu hướng đánh giá nhân viên về mức trung bình, không có người xuất sắc, cũng không có người quá kém.

- Xu hướng cực đoan: Cán bộ nhân sự có xu hướng đánh giá nhân viên theo cách quá cao hoặc quá thấp. Tất cả nhân viên đều được đánh giá tốt cả hoặc kém cả.

- Định kiến: Xu hướng để cho các yếu tố khác biệt về cá nhân như tuổi tác, màu da, giới tính ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc.

6.6. Phỏng vấn đánh giá

6.6.1 Mục đích của phỏng vấn.

Phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc nhằm nghiên cứu, phát hiện và điều chỉnh các sai sót trong thực hiện công việc của nhân viên hoặc duy trì và nâng cao kỹ năng thực hiện công việc của nhân viên.

Có ba hình thức phỏng vấn dựa trên ba mục tiêu khác nhau.

1. Thoả mãn - thăng tiến.

Việc thực hiện công việc của nhân viên thoả mãn, hay đáp ứng các nhu cầu tiêu chuẩn đặt ra thì nhân viên đó sẽ có khả năng thực hiện thăng tiến. Mục đích của phỏng vấn là

thảo luận với nhân viên về kế hoạch nghề nghiệp và các kế hoạch hành động đặc biệt để nâng cao trình độ văn hoá, chuyên môn cho nhân viên, tạo cho họ có đủ khả năng để thực hiện những công việc, chức vụ và yêu cầu cao hơn.

2. Thoả mãn không thăng tiến: Nhằm duy trì và nâng cao kỹ năng thực hiện công việc của nhân viên.

Hình thức phỏng vấn này áp dụng đối với các nhân viên đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ở cương vị hiện nay nhưng họ không có cơ hội thăng tiến do các nguyên nhân:

- Nhân viên đã đạt được điểm hoặc mức cao nhất trong các cuộc thi.

- Không có chức vụ trống.

- Do hạn chế về trình độ giáo dục đào tạo của nhân viên.

- Bản thân nhân viên không có nguyện vọng thăng tiến

Vì việc thực hiện công việc của nhân viên đã thoả mãn các yêu cầu tiêu chuẩn cho nên người phỏng vấn phải tìm ra các biện pháp thích hợp để khuyến khích họ tiếp tục duy trì và nâng cao kỹ năng thực hiện công việc, thông qua các hình thức khen thưởng thích hợp.

3. Không thoả mãn - điều chỉnh:

Loại phỏng vấn này áp dụng đối với những nhân viên không đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn trong thực hiện công việc. Có hai cách giải quyết:

- Yêu cầu nhân viên điều chỉnh, sửa chữa những sai sót của họ trong thực hiện công việc.

- Những nhân viên không có khả năng điều chỉnh lại hoạt động của mình, không thể đạt được yêu cầu tiêu chuẩn thì phải chuyển họ sang thực hiện công việc khác, đơn giản nhất hoặc phải cho nghỉ việc.

6.6.2. Những điều cần tránh

Các nhà lãnh đạo có thể gặp một số khó khăn khi thảo luận với nhân viên về đánh giá thực hiện công việc như sau:

- Không có khả năng phê bình. Nhiều nhà lãnh đạo cảm thấy rất khó khăn khi phải phê bình nhân viên, ngược lại, nhân viên cảm thấy khó chấp nhận những phê bình của cấp trên. Các nghiên cứu cho thấy, có khoảng một nửa số nhân viên sẽ trở nên phòng ngự khi bị phê bình và phần lớn nhân viên cảm thấy họ thực hiện công việc tốt hơn là lãnh đạo đánh giá về họ.
- Không có khả năng cung cấp thông tin phản hồi. Một số người lãnh đạo không biết cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên.
- Không biết cách phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể. Nhiều nhà lãnh đạo đã phê phán cá nhân thay vì cần phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể. Một số người lãnh

đạo thường tự cho mình là các nhà tâm lý và cố gắng đạt được những sự thay đổi về cá nhân của nhân viên và hi vọng những sự thay đổi này sẽ làm cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, đó không phải là cách giải quyết thông minh.

6.6.3. Trình tự thực hiện phỏng vấn

Những sơ suất trong phỏng vấn có thể giảm thiểu bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng và có hoạch định cụ thể cho cuộc phỏng vấn. Trình tự phỏng vấn thường thay đổi ở các doanh nghiệp khác nhau, tuy nhiên phỏng vấn cần thực hiện theo năm bước sau đây:

- *Chuẩn bị phỏng vấn*

Trong bước chuẩn bị, nhà lãnh đạo cần thu thập được các thông tin cần thiết về nhân viên như: khối lượng và chất lượng thực hiện công việc; mức độ tuân thủ kỷ luật lao động;... Tất cả các chỉ tiêu đặt ra trong thực hiện công việc cần được xem xét kỹ lưỡng, nhân viên đã đạt được các chỉ tiêu nào, chỉ tiêu nào chưa đạt được, mức độ cụ thể là bao nhiêu? Nhà lãnh đạo nên ghi lại những điểm cần thảo luận với nhân viên trong phỏng vấn. Cuối cùng, nhà lãnh đạo nên thông báo cho nhân viên biết trước thời gian phỏng vấn để nhân viên có thể chuẩn bị trước các câu hỏi hoặc các vấn đề cần thảo luận với lãnh đạo.

- *Thông báo về những quyền lợi của nhân viên có thể liên quan đến phỏng vấn*

Nhân viên cần được thông báo trước về những quyền lợi của họ có thể liên quan đến phỏng vấn như phỏng vấn có đề cập đến các vấn đề về lương thưởng, chuyển chuyển hoặc thăng tiến nghề nghiệp hay không.

- *Chỉ ra những phần việc, những lĩnh vực công việc cụ thể nhân viên đã thực hiện tốt và những lĩnh vực nhân viên cần thực hiện tốt hơn*

Thông thường nhà lãnh đạo nên bắt đầu bằng những đánh giá tốt về những lĩnh vực công việc mà nhân viên đã thực hiện tốt. Ghi nhận những cố gắng và tiến bộ của nhân viên là phần rất quan trọng trong phỏng vấn đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Sau đó, nhà lãnh đạo mới chỉ ra những lĩnh vực mà nhân viên cần cố gắng thực hiện tốt hơn, trong đó có chỉ ra những điểm còn yếu kém cụ thể và thảo luận với nhân viên, hướng dẫn cho họ cách thức khắc phục.

- *Mời hợp tác*

Trong suốt quá trình phỏng vấn, nhân viên cần được khuyến khích đề hợp tác và trình bày ý kiến cá nhân. Điều này cho phép nhà lãnh đạo tìm hiểu được nguyên nhân thực sự của những vấn đề tồn tại trong thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời, đây cũng là cơ hội làm xóa đi những hiểu biết sai lệch có thể có giữa doanh nghiệp và nhân viên về các tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá thực hiện công việc.

- *Chú trọng lên vấn đề phát triển*

Bước cuối cùng là cần đề ra được chương trình phát triển cho nhân viên. Nhà lãnh đạo nên chỉ ra chương trình huấn luyện, các phương pháp cụ thể nhân viên cần áp dụng để nâng cao kỹ năng của mình và mối liên hệ của các chương trình phát triển với sự thành công trong công việc của nhân viên.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Đánh giá nhân viên là một hoạt động quản lý nhân sự quan trọng thường được tiến hành một cách có hệ thống và chính thức trong các tổ chức nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và giúp người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc bao gồm 3 yếu tố là: các tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường sự thực hiện công việc và thông tin phản hồi. Để xây dựng và thực hiện thành công một chương trình đánh giá thực hiện công việc, tổ chức cần làm tốt các công việc như: lựa chọn và thiết kế phương pháp; lựa chọn người đánh giá; xác định chu kỳ đánh giá; đào tạo người đánh giá và phỏng vấn đánh giá. Phòng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình. Có nhiều phương pháp để đánh giá nhân viên mà các tổ chức cần sử dụng chúng một cách kết hợp và có lựa chọn. Phỏng vấn đánh giá là một việc làm hết sức quan trọng trong đánh giá nhân viên, cần được thực hiện một cách tuần tự và tránh những sai sót có thể xảy ra.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, mục đích và tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc?
2. Trình tự thực hiện đánh giá nhân viên? Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá?
3. Trình bày nội dung, ưu, nhược điểm của các phương pháp đánh giá thực hiện công việc?

Chương 7: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

7.1. Những vấn đề chung về thù lao

7.1.1 Khái niệm

a. Tiền lương

Trong thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Tiền lương có thể có nhiều tên gọi khác nhau như thù lao lao động, thu nhập lao động,... Ở Pháp, “sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, phụ khoản khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động phải trả cho lao động theo việc làm của người lao động”. Ở Nhật, “tiền lương, bất luận được gọi là tiền lương, lương bổng, tiền được chia lãi hoặc bằng những tên gọi khác, là chi thù lao cho lao động mà người sử dụng lao động chi trả cho công nhân”

Ở Việt Nam, Tiền lương là *số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm)*. Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

b. Tiền lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là một chế định quan trọng bậc nhất của pháp luật lao động nhằm bảo vệ quyền và lợi ích của người lao động, nhất là trong điều kiện nền kinh tế thị trường và trong điều kiện sức lao động cung lớn hơn cầu.

Mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt, đảm bảo cho người lao động làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy tái sản xuất sức lao động mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động”. Mức lương tối thiểu hiện nay được Chính Phủ quy định là

c. Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế

Tiền lương trả cho người lao động dưới hình thức tiền tệ là tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế sử dụng để xác định số lượng hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động có được thông qua tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản:

- Số lượng tiền lương danh nghĩa
- Chỉ số giá cả hàng hóa và dịch vụ

$$W_R = \frac{W_m}{CPI}$$

Trong đó:

W_R : Tiền lương thực tế

W_m : Tiền lương danh nghĩa

CPI : Chỉ số giá cả hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ

7.1.2. Cơ cấu thu nhập

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi.

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

- Phụ cấp lương: Đây là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ví dụ như phụ cấp độc hại, nguy hiểm, khu vực,...
- Tiền thưởng: Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Các loại thưởng cũng rất đa dạng như: thưởng năng suất, chất lượng; thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến; thưởng ngày công; thưởng về lòng trung thành; thưởng quý, tết, ...
- Phúc lợi: Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phức tạp thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Phúc lợi của doanh nghiệp bao gồm:
 - Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế
 - Hưu trí
 - Nghỉ phép
 - Nghỉ lễ
 - Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ
 - Trợ cấp đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn
 - Quà tặng nhân dịp sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ nhân viên,...

7.1.3. Ý nghĩa của tiền lương trong doanh nghiệp

Đối với người lao động: người lao động quan tâm đến tiền công vì nhiều lý do:

- Tiền công, tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp cho họ và gia đình trang trải các chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ cần thiết.
- Tiền công, tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và đối với xã hội.
- Khả năng kiếm được tiền công cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

Đối với tổ chức:

- Tiền công là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tăng tiền công sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm của công ty trên thị trường.
- Tiền công, tiền lương là công cụ để duy trì, gìn giữ, thu hút những người lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của DN.

- Tiền công, tiền lương cùng với các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực.

Đối với xã hội:

- Tiền công có thể có ảnh hưởng quan trọng tới các nhóm xã hội và các tổ chức khác nhau trong xã hội. Tiền công cao hơn giúp cho người lao động có sức mua cao hơn và điều đó làm tăng sự thịnh vượng của cộng đồng nhưng mặt khác có thể dẫn tới tăng giá cả và làm giảm mức sống của những người có thu nhập không đuổi kịp mức tăng của giá cả. Giá cả tăng cao lại có thể giảm cầu về sản phẩm và dịch vụ và dẫn tới giảm công việc làm.

Tiền công đóng góp một phần đáng kể vào thu nhập quốc dân thông qua con đường thuế thu nhập và góp phần làm tăng nguồn thu của chính phủ cũng như giúp cho chính phủ điều tiết được thu nhập giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội.

7.1.4. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

Trả công lao động luôn luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất của các nhà quản trị ở các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xếp đặt hệ thống trả công, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật.

7.1.4.1. Thu hút nhân viên

Ứng viên đi tìm việc thường không thể biết chính xác mức lương cho những công việc tương tự ở các doanh nghiệp khác nhau, không thể hoặc rất khó so sánh tất cả những lợi ích từ công việc như phúc lợi, khen thưởng, cơ hội thăng tiến, tính thách thức, thú vị, ... của công việc trong các doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, mức lương doanh nghiệp đề nghị thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất cho ứng viên quyết định có chấp nhận việc làm ở doanh nghiệp hay không. Các doanh nghiệp càng trả lương cao càng có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi từ trên thị trường địa phương. Thực hiện các cuộc điều tra tiền lương trên thị trường sẽ giúp doanh nghiệp đề ra các chính sách trả công và các mức lương phù hợp.

7.1.4.2. Duy trì những nhân viên giỏi

Để duy trì được những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, trả lương cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp trả lương cho họ không công bằng, họ sẽ thường cảm thấy khó chịu, bị ức chế và chán nản, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp. Tính công bằng trong trả lương thể hiện không chỉ ở sự công bằng giữa những nhân viên thực hiện cùng công việc, có kết

quả tương đương, không phân biệt giới tính, dân tộc, màu da, nguồn gốc gia đình,... mà còn ở sự công bằng giữa những công việc có tầm quan trọng, yêu cầu mức độ phức tạp, kỹ năng thực hiện tương đương, hoặc giữa những nhân viên làm việc trong tất cả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp. Mặc dù không có hệ thống trả lương nào có thể làm cho tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp luôn được hài lòng, nhưng thực hiện định giá công việc và nghiên cứu tiền lương trên thị trường sẽ giúp doanh nghiệp vừa đảm bảo được tính công bằng nội bộ, vừa đảm bảo được tính công bằng với thị trường bên ngoài.

7.1.4.3. Kích thích, động viên nhân viên

Tất cả các yếu tố cấu thành trong thu nhập của người lao động: lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, trợ cấp cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc nhân viên cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị trong doanh nghiệp để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần, có thể hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả nhân viên của doanh nghiệp.

7.1.4.4. Đáp ứng các yêu cầu của luật pháp

Những vấn đề cơ bản của luật pháp liên quan đến trả công lao động trong các doanh nghiệp thường chú trọng đến các vấn đề sau đây:

- Quy định về lương tối thiểu
- Quy định về thời gian và điều kiện lao động
- Quy định về lao động trẻ em
- Các khoản phụ cấp trong lương
- Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động,...

7.2. Thiết lập một hệ thống tiền lương và tiền công (phần này có nên đưa vào không thầy?)

7.2.1. Các đặc điểm của một hệ thống tiền lương và tiền công tốt

7.2.2. Quy trình xây dựng một hệ thống tiền lương và tiền công

7.2.2.1 Tiến hành phân tích công việc cho từng vị trí trong doanh nghiệp

7.2.2.2. Đánh giá giá trị cho từng vị trí so với các vị trí khác

7.2.2.3. Quy định các ngạch công việc cho từng nhóm vị trí công việc giống nhau

7.2.2.4. Quy định một thang lương cho từng ngạch công việc

7.2. Các hình thức trả công lao động

Người lao động có thể được trả công dưới dạng tiền lương (salary) cố định theo một đơn vị thời gian như tuần, tháng, năm hoặc dưới dạng tiền công (wage) được tính toán dựa trên cơ sở số lượng thời gian làm việc thực tế hoặc khối lượng công việc thực tế đã hoàn thành theo mức tiền công đã được xác định trước. Tiền lương thường được dùng để trả công cho các nhân viên quản lý, nhân viên giám sát và các loại nhân viên chuyên môn không giám sát. Còn tiền công (được đề cập đến ở chương này) thường được dùng để trả cho các loại công nhân sản xuất hoặc các nhân viên ở các vị trí công việc không ổn định.

Tùy vào cơ sở tính toán lượng tiền trả cho công nhân, tiền công lại được trả dưới hai hình thức: tiền công trả theo thời gian và tiền công trả theo sản phẩm.

7.2.1 Hình thức trả công theo thời gian

Trong hình thức trả công theo thời gian, tiền công của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền công cho công việc đó.

Tiền công trả theo thời gian thường được áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức được cụ thể; hoặc các công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc, thiết bị hay các hoạt động tạm thời, sản xuất thử.

Ưu điểm của hệ thống này là dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và công nhân có thể tính toán tiền công một cách dễ dàng. Các mức thời gian được sử dụng cũng như các ghi chép về số lượng sản phẩm sản xuất thực tế của các cá nhân chỉ là để nhằm mục đích kiểm tra, chứ không dùng để tính toán trực tiếp lượng tiền công. Nhược điểm chủ yếu của hình thức trả công theo thời gian là tiền công mà công nhân nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ trong một chu kỳ thời gian cụ thể. Vì thế, sự khuyến khích thực hiện công việc dựa trên những đòi hỏi tối thiểu của công việc cần phải được thực hiện bởi những biện pháp tạo động lực khác ngoài các khuyến khích tài chính trực tiếp. Tuy nhiên, nhược điểm của hình thức trả công theo thời gian có thể được khắc phục nhờ chế độ thưởng. Do vậy, trả công theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

- Trả công theo thời gian đơn giản: theo số ngày (hoặc giờ) thực tế làm việc và mức tiền công ngày (hoặc giờ) của công việc.
- Trả công theo thời gian có thưởng: gồm tiền công theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng. Tiền thưởng có thể tính cho tất cả các sản phẩm được sản xuất, cũng có thể được tính cho số sản phẩm vượt mức hoặc mức độ thực hiện công việc xuất sắc.

7.2.2 Hình thức trả công theo sản phẩm

Với mục tiêu khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động còn có thể được trả công theo số lượng đơn vị sản phẩm mà họ sản xuất ra.

Trong hình thức này, tiền công của người lao động sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất ra và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm.

Công thức: $TC = DG \times Q_{tt}$

Trong đó:

TC: Tiền công

DG: Đơn giá

Q_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế

Đơn giá được tính bằng cách chia mức lương giờ của công việc cho số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một đơn vị thời gian hoặc nhân mức lương giờ của công việc với số giờ định mức để sản xuất được một đơn vị sản phẩm.

Các mức lao động này thể hiện khối lượng sản phẩm mà người lao động cần sản xuất ra trong một đơn vị thời gian (hay lượng thời gian được phép hao phí cho một đơn vị sản phẩm) với nhịp độ làm việc bình thường và thường được xác định bằng các phương pháp nghiên cứu thời gian (chụp ảnh ngày làm việc và bấm giờ thời gian làm việc) và nghiên cứu chuyển động.

Ưu điểm của trả công theo sản phẩm là có tác dụng khuyến khích tài chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động, đặc biệt đối với những người có mong muốn mạnh mẽ nâng cao thu nhập, vì lượng tiền công mà họ nhận được phụ thuộc trực tiếp vào lượng sản phẩm của họ. Việc tính toán tiền công cũng đơn giản và có thể được giải thích dễ dàng đối với người lao động. Tuy nhiên, trả công theo sản phẩm có thể dẫn đến tình trạng người lao động ít quan tâm đến đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc, thiết bị. Nhiều trường hợp người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt mức lao động. Trong những giờ ngừng việc vì lý do về phía doanh nghiệp như: dây chuyền bị ngừng trệ, thiếu nguyên vật liệu hoặc nguyên liệu không đảm bảo chất lượng, máy móc thiết bị hỏng, mất điện v.v... người lao động được hưởng tiền công theo thời gian hoặc một lượng tiền bằng với mức tiền công sản phẩm trung bình mà đáng ra họ có thể kiếm được trong khoảng thời gian đó.

Do các nhược điểm đó nên tiền công theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc mà ở đó dây chuyền sản xuất đảm bảo được liên tục, các công việc có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng của sản phẩm.

Để đảm bảo tác dụng khuyến khích đối với người lao động và hiệu quả kinh tế đối với doanh nghiệp, khi tiến hành trả công theo sản phẩm cần có những điều kiện cơ bản sau:

- Phải xây dựng được các mức lao động có căn cứ khoa học để tạo điều kiện tính toán các đơn giá trả công chính xác.
- Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc để hạn chế tối đa thời gian ngừng việc, tạo điều kiện để người lao động hoàn thành và hoàn thành vượt mức lao động.
- Thực hiện tốt công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm được sản xuất ra vì thu nhập của người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng đã sản xuất ra và đơn giá.
- Làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm và đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động để tránh khuynh hướng chỉ chú ý tới số lượng mà không chú ý tới chất lượng sản phẩm, sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu và máy móc, thiết bị.

Hình thức trả công theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều chế độ khác nhau, tùy thuộc vào đối tượng trả công. Dưới đây là một số chế độ đã và đang được áp dụng trong sản xuất:

7.2.2.1 Chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân

Chế độ trả công này thường được áp dụng đối với những công nhân sản xuất chính mà công việc của họ mang tính chất độc lập tương đối, có thể định mức và kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt. Tùy vào điều kiện sản xuất và quan điểm khuyến khích lao động của doanh nghiệp, người lao động có thể được trả công theo đơn giá cố định, lũy tiến hay lũy thoái.

Đơn giá cố định được tính theo công thức sau đây:

$$\text{ĐG} = L : Q \text{ hoặc}$$

$$\text{ĐG} = L \times T$$

Trong đó:

ĐG: Đơn giá sản phẩm

L: Mức lương cấp bậc của công việc

Q: Mức sản lượng

T: Mức thời gian (tính theo giờ)

Ví dụ 1:

Một công nhân làm công việc bậc 5, mức lương ngày là 40.000 đồng. Mức sản lượng ca là 5 sản phẩm.

Vậy đơn giá sản phẩm là: $40.000 \text{ đồng} : 5 \text{ sp} = 8.000 \text{ đ/sp}$.

Ví dụ 2:

Một công nhân làm công việc bậc 6, mức thời gian để chế tạo một đơn vị sản phẩm là 5 giờ. Mức lương giờ của công việc bậc 6 là 5.315 đồng.

Vậy đơn giá sản phẩm là: $5.315 \text{ đồng} \times 5 \text{ giờ} = 26.575 \text{ đồng/sp}$.

Tiền công của công nhân tính theo công thức:

$$TC = ĐG \times Q_{tt}$$

TC: Tiền công tính theo chế độ trả công sản phẩm trực tiếp cá nhân

Q_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế được nghiệm thu

Trong trường hợp doanh nghiệp muốn trả công theo đơn giá lũy tiến hoặc lũy thoái thì phải xây dựng bảng đơn giá khuyến khích. Bảng đơn giá khuyến khích là bảng quy định các mức tiền công cho 1 đơn vị sản phẩm theo các mức năng suất.

Bảng đơn giá được xây dựng theo trình tự như sau:

Bước 1: Xác định đơn giá tiêu chuẩn dựa trên mức lương cấp bậc và mức lao động (giống như đơn giá cố định).

Ví dụ: mức lương cấp bậc là 5.000 đ/giờ, mức sản lượng là 100 sp/giờ. Vậy đơn giá tiêu chuẩn là 50 đ/sp.

Bước 2: Xác định mức tiền công tối đa mà doanh nghiệp muốn trả cho người lao động ở mức năng suất tối đa.

Mức năng suất tối đa là mức năng suất có thể đạt được bởi không nhiều hơn 5% số người lao động.

Để xác định mức tiền công tối đa trong một hệ thống lũy tiến hay lũy thoái, doanh nghiệp cần phải biết khả năng tăng năng suất lao động, độ lớn của chi phí sản xuất gián tiếp cố định để từ đó điều chỉnh một cách thực nghiệm giữa mức năng suất tối đa và chi phí sản xuất gián tiếp cố định cho một đơn vị sản phẩm để xác định mức đơn giá có thể cho mức tiền công như mong muốn.

Bước 3: Phân chia các mức đơn giá tương ứng với từng mức năng suất

Khi áp dụng hệ thống tiền công với đơn giá lũy thoái, công ty thường khó giải thích về tính hợp lý của nó đối với người lao động. Vì thế, hệ thống này ít được sử dụng. Trong hệ thống tiền công với đơn giá lũy tiến, mức tăng của tiền công lớn hơn mức tăng của năng suất lao động. Vì thế, công ty cũng cần cân nhắc khi đưa ra quyết định sử dụng hệ thống này.

Ưu điểm của chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân là mối quan hệ giữa tiền công mà công nhân nhận được và kết quả lao động thể hiện rõ ràng, do đó kích thích người công nhân cố gắng nâng cao năng suất lao động nhằm nâng cao thu nhập. Việc tính toán tiền công đơn giản, công nhân có thể dễ dàng tính được số tiền công nhận được sau khi hoàn thành nhiệm vụ.

Tuy nhiên, chế độ tiền công này có nhược điểm là làm cho công nhân ít quan tâm đến việc sử dụng tốt máy móc, thiết bị và nguyên vật liệu, ít chăm lo đến công việc chung của tập thể v.v...

7.2.2.2 Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể

Chế độ trả công này thường được áp dụng với những công việc cần một nhóm công nhân, đòi hỏi sự phối hợp giữa các công nhân và năng suất lao động chủ yếu phụ

thuộc vào sự đóng góp của cả nhóm như lắp ráp các thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, trông nom máy liên hợp.

Đơn giá ở đây được tính theo công thức:

$$\hat{A}_G = \frac{\sum_{i=1}^n L_i}{Q} \quad \text{hoặc:} \quad \hat{A}_G = \sum_{i=1}^n L_i \times T_i \quad \text{hoặc:} \quad \hat{A}_G = \bar{L} \times T$$

Trong đó:

ĐG: Đơn giá tính theo sản phẩm tập thể

$\sum_{i=1}^n L_i$: Tổng lương cấp bậc của cái nhóm

Q: Mức sản lượng của cả nhóm

L_i : Lương cấp bậc của công việc bậc i

T_i : Mức thời gian của công việc bậc i

n: Số công việc trong tổ

$\bar{L}$: Lương cấp bậc trung bình của tất cả các cấp bậc

T: Mức thời gian của sản phẩm

$$\frac{1.950 \text{ đ} \times 2 + 2.160 \text{ đ} \times 3 + 2.676 \text{ đ} \times 3 + 3.980 \text{ đ} \times 1}{3} = 7.456 \text{ đ}$$

Ví dụ: Nhóm công nhân B lắp ráp sản phẩm có cơ cấu công việc với mức thời gian như sau: 15 giờ công việc bậc 1 với mức lương giờ là 1.950đ; 20 giờ công việc bậc 2 với mức lương giờ là 2.160đ; 5 giờ công việc bậc 4 với mức lương giờ là 2.676đ.

Vậy đơn giá của sản phẩm là:

$$(15 \text{ giờ} \times 1.950 \text{ đ}) + (20 \text{ giờ} \times 2.160 \text{ đ}) + (5 \text{ giờ} \times 2.676 \text{ đ}) = 85.830 \text{ đ/sp.}$$

Ví dụ : Nhóm công nhân C lắp ráp sản phẩm có cấp bậc công việc bình quân là bậc 4 với mức tiền lương giờ là 2.676đ. Mức thời gian quy định để hoàn thành một sản phẩm là 30 giờ.

Vậy đơn giá của sản phẩm là: 2.676đ x 30 giờ = 80.280đ.

Tiền công của cả tổ công nhân cũng tính theo công thức:

$$TC = \text{ĐG} \times Q_{tt}$$

Theo chế độ trả công này, vấn đề cần chú ý khi áp dụng là phải phân phối tiền công cho các thành viên trong tổ, nhóm phù hợp với bậc lương và thời gian lao động của họ.

Ví dụ : Một nhóm công nhân lắp ráp sản phẩm với mức sản lượng là 4 sản phẩm/ngày. Trong tháng tổ lắp ráp được 110 sản phẩm với cơ cấu lao động như sau:

1 công nhân bậc II làm 170 giờ công việc bậc 2, với mức lương 3.238đ/giờ.

1 công nhân bậc III làm 180 giờ công việc bậc 3, với mức lương 3.668đ/giờ.

1 công nhân bậc V làm 175 giờ công việc bậc 4, với mức lương 4.148đ/giờ.

1 công nhân bậc VI làm 160 giờ công việc bậc 5, với mức lương 4.687đ/giờ.

Chế độ làm việc theo quy định là 8 giờ/ngày và 22 ngày/tháng.

Đơn giá 1 sản phẩm được tính là:

$$\frac{(3.238 \text{ đ} + 3.668 \text{ đ} + 4.148 \text{ đ} + 4.687 \text{ đ}) \times 8 \text{ đ}}{4} = 31.482 \text{ đ}$$

Tiền công của cả tổ là: 31.482đồng x 110sp = 3.463.020đồng

Việc phân phối tiền công có thể được thực hiện theo các phương pháp sau:

Phương pháp thứ nhất: Dùng hệ số điều chỉnh

Quá trình tính toán như sau:

Bước 1: Tính tiền công theo cấp bậc và thời gian làm việc của mỗi công nhân:

Công nhân bậc II: 3.238đ x 170 giờ = 550.460đ

Công nhân bậc III: 3.668đ x 180 giờ = 660.240đ

Công nhân bậc V: 4.148đ x 175 giờ = 725.900đ

Công nhân bậc VI: 4.687đ x 160 giờ = 749.920đ

Cộng: 2.686.520đồng

Bước 2: Xác định hệ số điều chỉnh của tổ bằng cách lấy tổng số tiền được lĩnh chia cho số tiền công vừa tính trên.

Hệ số điều chỉnh là: 3.463.020đồng : 2.686.520đồng = 1,289

Bước 3: Tính tiền công của từng người:

Do tổng số tiền công thực lĩnh của cả nhóm cao hơn 28,9% so với tiền công lĩnh theo cấp bậc và thời gian làm việc nên tiền công của từng người cũng cao hơn 28,9%.

Cụ thể, tiền công của từng người là:

Công nhân bậc II: 550.460đồng x 1,289 = 709.543đồng

Công nhân bậc III: 660.240đồng x 1,289 = 851.049đồng

Công nhân bậc V: 725.900đồng x 1,289 = 935.685đồng

Công nhân bậc VI: 749.920đồng x 1,289 = 966.647đồng

Cộng: 3.462.924đồng

Phương pháp thứ hai: Dùng giờ - hệ số

Quá trình tính toán như sau:

Bước 1: Tính đổi số giờ làm việc thực tế của từng công nhân với cấp bậc khác nhau thành số giờ làm việc thực tế ở bậc 1 để so sánh.

Muốn thế, cần phải biết hệ số lương ở từng bậc.

Trong nhóm công nhân nêu trên, hệ số lương của bậc 2 là 1,14; bậc 3 là 1,29; bậc 5 là 1,46; bậc 6 là 1,65.

Do đó, số giờ làm việc thực tế của từng công nhân đổi ra giờ bậc 1 là:

- Công nhân bậc II: 170 giờ x 1,14 = 193,8 giờ bậc 1
 - Công nhân bậc III: 180 giờ x 1,29 = 232,2 giờ bậc 1
 - Công nhân bậc V: 175 giờ x 1,46 = 255,5 giờ bậc 1
 - Công nhân bậc VI: 160 giờ x 1,65 = 264,0 giờ bậc 1
-

Cộng: 945,5 giờ bậc 1

Bước 2: Lấy tổng số tiền công thực tế nhận được chia cho số giờ làm việc đã tính đổi để biết tiền công thực tế của mỗi giờ bậc 1:

$$3.463.020 \text{đồng} : 945,5 \text{ giờ} = 3.662,6 \text{đồng}$$

Bước 3: Tính tiền công thực lĩnh của mỗi công nhân theo tiền công cấp bậc và số giờ làm việc đã tính lại:

- Công nhân bậc II: 3.662,6đồng x 193,8 giờ = 709.812đồng
 - Công nhân bậc III: 3.662,6đồng x 232,2 giờ = 850.456đồng
 - Công nhân bậc V: 3.662,6đồng x 255,5 giờ = 935.794đồng
 - Công nhân bậc VI: 3.662,6đồng x 264,0 giờ = 966.926đồng
-

Cộng: 3.462.988đồng

Hai phương pháp chia ở trên đều đem lại kết quả giống nhau.

Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể có ưu điểm là khuyến khích công nhân trong tổ, nhóm nâng cao trách nhiệm trước tập thể, quan tâm đến kết quả cuối cùng của tổ. Song, nó có nhược điểm là sản lượng của mỗi công nhân không trực tiếp quyết định tiền công của họ. Do đó, ít kích thích công nhân nâng cao năng suất lao động cá nhân.

7.2.2.3 Chế độ trả công theo sản phẩm gián tiếp

Chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng tiền công theo sản phẩm, như công nhân sửa chữa, phục vụ máy sợi, máy dệt trong nhà máy dệt, công nhân điều chỉnh thiết bị trong nhà máy cơ khí v.v...

Đặc điểm của chế độ trả công này là thu nhập về tiền công của công nhân phụ lại tùy thuộc vào kết quả sản xuất của công nhân chính. Do đó, đơn giá tính theo công thức sau:

$$\hat{A}_G = \frac{L}{M \cdot Q}$$

ĐG: Đơn giá tính theo sản phẩm gián tiếp

L: Lương cấp bậc của công nhân phụ

Q: Mức sản lượng của công nhân chính

M: Số máy phục vụ cùng loại

Ví dụ: Công nhân điều chỉnh bậc III, mức lương ngày là 19.200đ, phục vụ 3 máy cùng loại. Mức sản lượng của công nhân chính trên mỗi máy là 20 sản phẩm, tức 60 sản phẩm/ca. Thời gian phục vụ mỗi máy trong ca xấp xỉ bằng nhau.

Đơn giá của 1 sản phẩm là:G

Sản lượng thực tế của mỗi máy trong ca làm việc như sau:

Máy I là 25 sản phẩm

Máy II là 24 sản phẩm

Máy III là 18 sản phẩm

Sản lượng của cả ca là:

$24 + 24 + 18 = 67$ sản phẩm

Do đó, tiền công thực lĩnh của công nhân phụ sẽ là:

$320đ \times 67 = 21.440đ$.

Tiền công của công nhân phụ cũng có thể tính bằng cách lấy số phần trăm hoàn thành mức sản lượng của công nhân chính nhân với mức lương theo cấp bậc của công nhân phụ.

Từ thí dụ nêu trên, thấy phần trăm hoàn thành mức sản lượng của công nhân chính là 111,6% $\{(67/60) \times 100\}$.

Vì vậy, tiền công của công nhân phụ tính theo cách này là:

$19.200đ \times 1,116 = 21.427,2đ$

Chế độ tiền công này khuyến khích công nhân phụ phục vụ tốt hơn cho công nhân chính, tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động của công nhân chính.

7.2.2.4 Chế độ trả công theo sản phẩm có thưởng

Chế độ trả công này, về thực chất là các chế độ trả công sản phẩm kể trên kết hợp với các hình thức tiền thưởng.

Khi áp dụng chế độ trả công này, toàn bộ sản phẩm được áp dụng theo đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào trình độ hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu về số lượng của chế độ tiền thưởng quy định.

Tiền công trả theo sản phẩm có thưởng (Lth) tính theo công thức:

$$L_{th} = L + \frac{L (M . H)}{100}$$

Ở đây:

L: Tiền công trả theo sản phẩm với đơn giá cố định

m: % tiền thưởng cho 1% hoàn thành vượt mức chỉ tiêu thưởng

h: % hoàn thành vượt mức chỉ tiêu thưởng.

Ví dụ: Một công nhân hoàn thành kế hoạch sản lượng là 102%, tiền công sản phẩm theo đơn giá cố định của công nhân đó là 760.000đ. Theo quy định, cứ hoàn thành vượt mức 1% thì được thưởng là 1,5% so với tiền công tính theo đơn giá cố định.

Vậy tiền công tính theo sản phẩm có thưởng của công nhân đó là:

$$760.000 \text{ đ} + \frac{760.000 \text{ đ} \times 1,5 \times 2}{100} = 782.800 \text{ đ}$$

Yêu cầu cơ bản khi áp dụng chế độ tiền công tính theo sản phẩm có thưởng là phải quy định đúng đắn các chỉ tiêu, điều kiện thưởng và tỷ lệ thưởng bình quân.

7.2.2.5 Chế độ trả công khoán

Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, từng bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định. Chế độ trả công này được áp dụng chủ yếu trong xây dựng cơ bản và một số công việc trong nông nghiệp. Trong công nghiệp, thường dùng cho các công việc sửa chữa, lắp ráp các sản phẩm, máy móc, thiết bị v.v...

Đơn giá khoán có thể được tính theo đơn vị công việc như xây 1 m² tường hoặc cũng có thể tính cho cả khối lượng công việc hay công trình như lắp ráp một sản phẩm, hoặc xây tường và lắp cầu kiện bê tông của một gian nhà. Tiền công sẽ được trả theo khối lượng công việc mà công nhân hoàn thành ghi trong phiếu giao khoán. Chế độ trả công này có thể áp dụng cho cá nhân hoặc tập thể.

Nếu đối tượng nhận khoán là tập thể tổ, nhóm thì cách tính đơn giá và cách phân phối tiền công cho công nhân trong tổ nhóm giống như chế độ tiền công tính theo sản phẩm tập thể.

Chế độ tiền công khoán khuyến khích công nhân hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn mà vẫn đảm bảo chất lượng công việc thông qua hợp đồng giao khoán chặt chẽ. Tuy nhiên, trong chế độ trả công này, khi tính toán đơn giá phải hết sức chặt chẽ, tỷ mỉ để xây dựng đơn giá trả công chính xác cho công nhân làm khoán.

Một dạng khác của trả công khoán là chế độ trả công theo giờ tiêu chuẩn (Standard Hour Plans). Theo chế độ trả công theo giờ tiêu chuẩn, cần phải xác định số giờ tiêu chuẩn (số giờ định mức) để thực hiện công việc và mức tiền công của một giờ làm việc. Trả công theo giờ tiêu chuẩn là một dạng của trả công theo sản phẩm nhưng khác với chế độ trả công theo sản phẩm ở trên là thay vì xác định đơn giá cho một đơn vị sản phẩm thì lại xác định đơn giá cho một giờ làm việc. Người lao động có thể được hưởng toàn bộ phần chi phí lao động trực tiếp tiết kiệm được do tăng năng suất lao động, cũng có thể chỉ được hưởng một phần số chi phí tiền công tiết kiệm được đó theo tỷ lệ phân chia của doanh nghiệp đưa ra như trong kế hoạch Halsey, kế hoạch Rowan, kế hoạch Gantt.

Theo đó, mức 1.340.000 đồng/tháng áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng I; Vùng II là 1.190.000 đồng/tháng; Vùng III là 1.040.000 đồng/tháng và vùng IV là 1.000.000 đồng/tháng.

Thời gian lao động quy định 8 giờ/ngày hoặc 40 giờ/tuần. Người sử dụng lao động và người lao động có thể thỏa thuận làm việc thêm giờ, nhưng không được quá 4 giờ trong một ngày và 200 giờ trong một năm, trừ một số trường hợp đặc biệt được làm thêm không được quá 300 giờ trong một năm (Điều 69 Bộ luật Lao động).

Người lao động được nghỉ làm việc và hưởng nguyên lương trong các dịp:

- Ngày lễ:
 - Tết dương lịch: ngày 1/1 (1 ngày)
 - Tết âm lịch: 4 ngày (một ngày cuối năm và 3 ngày đầu năm âm lịch)
 - Ngày Chiến thắng: ngày 30/4 (1 ngày)
 - Ngày Quốc tế lao động: ngày 1/5 (1 ngày)
 - Ngày Quốc khánh: 2/9 (1 ngày)
 - Ngày giỗ tổ Hùng Vương: 10/3 âm lịch (1 ngày)
- Nghỉ phép: (sau khi làm việc đủ 12 tháng), 12 ngày làm việc đối với người làm công việc trong điều kiện bình thường; 14 ngày làm việc đối với người làm công việc trong điều kiện nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc làm việc ở những nơi có điều kiện sinh sống khắc nghiệt và đối với người dưới 18 tuổi; 16 ngày làm việc đối với người làm công việc trong điều kiện đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm người làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm ở những nơi có điều kiện sinh sống khắc nghiệt.
- Nghỉ cá nhân: Kết hôn (3 ngày); con kết hôn (1 ngày); bố hoặc mẹ của bản thân người lao động; bố hoặc mẹ hoặc của vợ hoặc chồng; hoặc vợ hoặc chồng; hoặc con chết (3 ngày)

7.5.2. Quy định về lao động trẻ em, phụ nữ

Đối với trẻ em:

Căn cứ vào Điều 120, cấm nhận trẻ em chưa đủ 15 tuổi vào làm việc, trừ một số nghề và công việc Bộ Lao Động – Thương Binh – Xã Hội quy định

Đối với ngành nghề và công việc được nhận trẻ em chưa đủ 15 tuổi vào làm việc, học nghề, tập nghề thì việc nhận và sử dụng trẻ em này phải có sự đồng ý và theo dõi của cha mẹ hoặc người đỡ đầu.

Cấm sử dụng người lao động chưa thành niên làm những công việc nặng nhọc, nguy hiểm hoặc tiếp xúc với các chất độc hại hoặc chỗ làm việc, công việc ảnh hưởng xấu tới nhân cách của họ theo danh mục do BLĐ- TBXH và bộ y tế đã ban hành

Điều 122 thời gian làm việc của người lao động chưa thành niên không được quá 7 giờ 1 ngày hoặc 42 giờ trong 1 tuần.

Đối với phụ nữ: Nhà nước bảo đảm quyền làm việc của phụ nữ bình đẳng về mọi mặt với nam giới. Người sử dụng lao động không được sa thải hoặc đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động đối với lao động nữ vì lý do kết hôn, có thai, nghỉ thai sản, nuôi con dưới 12 tháng tuổi, trừ trường hợp doanh nghiệp chấm dứt hoạt động. Khi sinh con, phụ nữ được nghỉ từ 4 đến 6 tháng và hưởng quyền lợi thai sản.

7.5.3. Các quy định về phúc lợi xã hội

Nhà nước quy định bảo hiểm xã hội bắt buộc được áp dụng cho những doanh nghiệp sử dụng từ 10 lao động trở lên, ở những doanh nghiệp đó, người lao động được hưởng các chế độ trợ cấp bảo hiểm xã hội, ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tiền tử tuất. Theo quy định này, người sử dụng lao động phải đóng quỹ bảo hiểm xã hội bằng 15% so với tổng quỹ lương, người lao động phải đóng 5% tiền lương. Người lao động được hưởng chế độ hưu trí hàng tháng khi đã đóng bảo hiểm xã hội 20 năm trở lên và tuổi đời đủ 60 tuổi đối với nam, đủ 55 tuổi đối với nữ. Trong thời gian thai sản, người lao động nữ đã đóng bảo hiểm xã hội sẽ được trợ cấp bảo hiểm bằng 100% tiền lương và được trợ cấp thêm một tháng lương đối với trường hợp sinh con thứ nhất, thứ hai. Trong thời gian làm việc, nếu người lao động chết do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp thì thân nhân được hưởng chế độ tử tuất và được quỹ bảo hiểm xã hội trợ cấp thêm một lần bằng 24 tháng tiền lương tối thiểu theo quy định của Chính phủ.

7.6. Tạo động lực làm việc cho người lao động

7.6.1. Khái niệm động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động

Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên.

Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả

của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ, chẳng hạn: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị v.v...

7.6.2. Các phương hướng tạo động lực trong lao động

Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần hướng hoạt động của mình vào ba lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau đây:

7.6.2.1 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.
- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Ở đây, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.
- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

7.6.2.2 Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

- Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động.
- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc.
- Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.

7.6.2.3 Kích thích lao động

- Sử dụng tiền công/tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động. Tiền công/tiền lương là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Do đó, nó phải được sử dụng như là một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích người lao động. Tiền công/tiền lương phải được trả thỏa đáng so với sự đóng góp của người lao động, và phải công bằng.
- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính như: tăng lương tương xứng thực hiện công việc, áp dụng các hình thức trả công khuyến khích, các hình thức tiền thưởng, phần thưởng... để nâng cao sự nỗ lực và thành tích lao động của người lao động.
- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của người lao động như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý - xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến...

TÓM TẮT NỘI DUNG

Thù lao lao động có ảnh hưởng rất lớn đến sự thực hiện công việc của người lao động, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Chính sách thù lao của tổ chức phải tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức đồng thời phải đáp ứng được các mục tiêu: hợp pháp, kích thích, thỏa đáng, công bằng, bảo đảm và hiệu suất nhằm thu hút và gìn giữ những người lao động giỏi, nâng cao sự hài lòng của người lao động khi thực hiện công việc đồng thời đáp ứng các yêu cầu của pháp luật.

Bốn nhóm yếu tố thuộc: môi trường bên ngoài,; tổ chức; công việc và cá nhân người lao động cần được phân tích và vận dụng chính xác trong các định mức tiền công/tiền lương cho mỗi công việc cụ thể. Hơn nữa, khi xây dựng hệ thống thù lao lao động cần lựa chọn các tiêu thức phù hợp với điều kiện của tổ chức.

Các tổ chức cần quản lý có hiệu quả chương trình tiền công, tiền lương của mình vì tiền công không chỉ ảnh hưởng lớn đối với người lao động mà còn tới cả tổ chức và xã hội. Khi xây dựng hệ thống trả công tổ chức cần cân nhắc nhiều yếu tố để đưa ra được ba quyết định quan trọng là: quyết định về mức trả công; quyết định về cấu trúc tiền công và quyết định về tiền công cho cá nhân. Quản trị tiền công/tiền lương bao gồm việc quản trị hệ thống trả công được xây dựng và các công việc khác có liên quan đến trả công cho người lao động như xếp hạng, tăng lương, điều chỉnh tiền công, quản lý quỹ tiền công/tiền lương...

Người lao động có thể được trả công dưới dạng tiền lương hay dưới dạng tiền công. Tiền công lại có thể được trả dưới hai hình thức: tiền công theo thời gian và tiền công theo sản phẩm. Tiền công theo thời gian được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc, với điều kiện người lao động phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc đã được xây dựng trước. Chế độ trả công theo thời gian có thường khuyến khích người lao động thực hiện công việc tốt hơn mức tiêu chuẩn. Tiền công theo sản phẩm được tính toán dựa trên cơ sở số đơn vị sản phẩm được nghiệm thu và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm. Trả công theo sản phẩm thực chất là một dạng của khuyến khích tài chính, do đó các chế độ trả công theo sản phẩm có tác dụng tốt trong việc khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động nhưng cũng có rất nhiều nhược điểm. Tiền công theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc ổn định, có thể định mức được, không đòi hỏi trình độ lành nghề và chất lượng cao. Khi áp dụng trả công theo sản phẩm phải đảm bảo xây dựng được các mức lao động có căn cứ kỹ thuật, tổ chức phục vụ tốt nơi làm việc, thống kê/nghiệm thu sản phẩm chính xác và giáo dục ý thức trách nhiệm cho công nhân.

Các quy định của pháp luật ngày càng được hoàn thiện nhằm đảm bảo quyền lợi của người lao động.

Động lực lao động là kết quả tổng hòa của nhiều yếu tố tác động đến con người trong lao động. Nhận thức về các học thuyết sẽ giúp cho người quản lý có phương hướng và biện pháp hợp lý để tạo động lực cho người lao động trên cả ba lĩnh vực: xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên; tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ; kích thích lao động.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm về tiền lương? Hãy phân tích cơ cấu thu nhập của người lao động?
2. Giải thích ý nghĩa của tiền lương trong doanh nghiệp? Mục tiêu của hệ thống tiền lương là gì?
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động?
4. Trình bày hình thức trả công theo thời gian? Trả công theo thời gian thường được áp dụng cho những công việc nào?
5. Trình bày hình thức trả công theo sản phẩm? Trả công theo sản phẩm có những ưu, nhược điểm gì? Trả công theo sản phẩm thường được áp dụng cho những công việc nào?
6. Giải thích các điều kiện để đảm bảo trả công theo sản phẩm có hiệu quả?
7. Trình bày các yếu tố pháp luật trong trả công tại Việt Nam? Anh/chị có nhận xét gì về các yếu tố đó?
8. Giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực?
9. Giải thích các phương hướng, biện pháp tạo động lực lao động?

Chương 8: QUAN HỆ LAO ĐỘNG

8.1 KHÁI NIỆM, NỘI DUNG QUAN HỆ LAO ĐỘNG

8.1.1 Khái niệm

Hoạt động lao động tập thể sản sinh ra mối quan hệ xã hội giữa người với người. Các mối quan hệ đó liên quan tới lợi ích của tập đoàn người này với tập đoàn người khác có địa vị khác nhau trong toàn bộ quá trình sản xuất và đó chính là quan hệ lao động.

Có hai nhóm quan hệ cấu thành mối quan hệ lao động cụ thể là:

Nhóm thứ nhất: gồm các mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động. Nhóm này gắn gũi với các khái niệm về tổ chức, quản lý lao động. Nó gồm các nội dung như: quan hệ hợp tác giữa những người lao động, giữa các tổ nhóm, các khâu trong một dây chuyền sản xuất, quan hệ giữa chỉ huy điều hành với việc tiến hành những công

việc cụ thể. Nhóm các quan hệ này chủ yếu do những nhu cầu khách quan của sự phân công và hợp tác sản xuất, trang bị kỹ thuật và công nghệ quyết định.

Nhóm thứ hai: gồm các mối quan hệ giữa người và người liên quan trực tiếp tới quyền, nghĩa vụ, quyền lợi trong và sau quá trình lao động.

Như vậy, hiểu theo nghĩa thông thường, quan hệ lao động chủ yếu gồm các quan hệ thuộc nhóm thứ hai và luật pháp về quan hệ lao động của mỗi quốc gia cũng thường chỉ thể chế hoá và điều chỉnh các nội dung thuộc nhóm này.

Như vậy có thể hiểu quan hệ lao động là toàn bộ những quan hệ có liên quan đến quyền, nghĩa vụ, quyền lợi giữa các bên tham gia quá trình lao động.

Hoạt động của con người vô cùng đa dạng, phong phú bao gồm nhiều lĩnh vực như: công nghiệp, nông nghiệp, thương mại, dịch vụ, hành chính v.v... Quan hệ lao động ở từng lĩnh vực cũng có những đặc điểm riêng. Tuy nhiên, tiêu biểu nhất, bao trùm nhất của quan hệ lao động trong xã hội hiện đại là lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

Mỗi một hình thái kinh tế xã hội đều có sự tương ứng với một quan hệ sản xuất chủ đạo. Quan hệ sản xuất là quan hệ giữa người với người được hình thành trong quá trình sản xuất. Nó bao gồm các nội dung chủ yếu là: quan hệ sở hữu về tư liệu sản xuất, địa vị các tập đoàn xã hội trong sản xuất, quan hệ phân phối sản phẩm. Trong đó quan hệ sở hữu về tư liệu sản xuất là quan trọng nhất. Các quan hệ phân phối sản phẩm và các quan hệ trao đổi khác hình thành giữa các bên và có vị trí khác nhau về sở hữu tư liệu sản xuất và địa vị trong quá trình sản xuất thực chất đó là các nội dung thuộc về quan hệ lao động.

Nhà kinh tế học Mỹ E. Bonneet có định nghĩa: ở mức độ đầy đủ nhất quan hệ lao động là sự điều chỉnh mâu thuẫn về quyền lợi giữa người chủ và người thợ.

Loài người đã trải qua hai hình thức sở hữu chính về tư liệu sản phẩm là tư hữu và công hữu. Tư hữu gồm tư hữu nô lệ, tư hữu phong kiến, tư hữu tư bản chủ nghĩa, còn công hữu thì có công hữu xã hội chủ nghĩa (nếu không kể công hữu của công xã nguyên thủy). Quan hệ lao động được xác định tương ứng với các chế độ sở hữu trên là: quan hệ giữa chủ nô - nô lệ; chủ đất - người nông dân; giữa chủ tư bản - lao động làm thuê, chủ quản lý điều hành - người lao động và mỗi mối quan hệ có vai trò quan trọng nhất trong tiến trình phát triển của xã hội.

Trong phương thức sản xuất tư bản, người lao động được tự do hoàn toàn về thân thể, được quyền chọn nghề, chọn nơi làm việc, chọn nơi cư trú... còn người chủ sản xuất (nhà tư bản) cũng được quyền tự do kinh doanh - tự do lập xưởng, tự do mua bán sức lao động để sản xuất. Sự kết hợp giữa tư liệu sản xuất với sức lao động dưới hình thức thuê mướn (quan hệ làm công ăn lương).

Nền kinh tế thị trường nói chung và kinh tế tư bản nói riêng tạo ra những tiền đề thúc đẩy sản xuất phát triển bởi trong mỗi quan hệ này nhà tư bản dễ dàng tìm được yếu tố đầu vào "sức lao động" để kết hợp với các yếu tố đầu vào khác (tư liệu lao động, đối tượng lao động) nhằm đạt được lợi nhuận tối đa còn người lao động cũng dễ dàng tìm được nơi bán sức lao động để có thu nhập đảm bảo đời sống.

8.1.2 Các chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động trong cơ chế thị trường

Quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi một người (hoặc một tập thể người) phải làm việc theo yêu cầu của người khác, tức là có sự tách bạch tương đối về mục đích, lợi ích giữa người lao động và người sử dụng lao động. Bởi vậy, trong kinh tế thị trường hiện đại, quan hệ làm công ăn lương - thuê người lao động - là quan hệ lao động có tính đặc trưng nhất. Nó được hình thành trong các doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp tư nhân tư bản chủ nghĩa (kể cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài) còn đối với các hình thức sở hữu nhỏ (những gia đình nông dân canh tác trên thửa ruộng của mình, những người buôn bán nhỏ, thợ thủ công) tổ chức sản xuất kinh doanh theo cách sử dụng lao động của chính mình hoặc người trong gia đình thì không nằm trong khái niệm quan hệ về lao động, nó không chịu sự điều chỉnh của Bộ luật Lao động. Ví dụ người chủ hộ thuê thợ mộc đóng một vài bộ bàn ghế dùng cho sinh hoạt gia đình (không phải thuê lao động để sản xuất sản phẩm hàng hoá vì mục đích lợi nhuận). Ở đây, quan hệ giữa chủ hộ và người lao động thuộc khái niệm quan hệ dân sự do Luật dân sự điều chỉnh.

Quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi có hai chủ thể: người lao động và người sử dụng lao động. Người sử dụng lao động và người lao động có thể là những cá nhân, cũng có thể là một nhóm người, hoặc một tập thể (sở hữu toàn dân hay tập thể). Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn các bên chủ thể của quan hệ lao động.

Chủ sử dụng lao động (gọi tắt là người chủ)

Chủ sử dụng lao động là những ông chủ tư liệu sản xuất đồng thời là người quản lý điều hành doanh nghiệp (doanh nghiệp tư nhân) hoặc là những người được người chủ tư liệu sản xuất uỷ quyền, thuê mướn, bổ nhiệm để trực tiếp thực hiện công việc quản lý điều hành doanh nghiệp và được toàn quyền sử dụng và trả công người lao động.

Họ có những quyền, nghĩa vụ, quyền lợi nhất định trong mối quan hệ với người chủ tư liệu sản xuất, với người lao động được pháp luật quy định. Thông thường họ là người đứng đầu doanh nghiệp (Giám đốc, Tổng giám đốc).

Tập thể giới chủ sử dụng lao động: Đại diện cho giới chủ sử dụng lao động thường tổ chức nghiệp đoàn của giới chủ sử dụng lao động được thành lập trong một ngành trong một phạm vi nghề nghiệp. Nghiệp đoàn giới chủ thành lập nhằm vào mục đích bảo vệ quyền lợi cho giới chủ. Đồng thời khi có thoả ước lao động tập thể (ký kết giữa liên đoàn lao động của người lao động với nghiệp đoàn giới chủ) thì nó đóng vai trò một bên chủ thể quan hệ lao động cộng đồng. Các tổ chức nghiệp đoàn của giới sử dụng lao động đã hình thành ngay từ nửa cuối thế kỷ 19 (ở các nước Âu, Mỹ). Công ước số 87: "Công ước về quyền tự do an toàn và việc bảo vệ quyền công đoàn" của Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) ngày 17 tháng 6 năm 1948 công nhận tính hợp pháp của các tổ chức này. Ở các nước trong điều kiện nền kinh tế thị trường, các tổ chức nghiệp đoàn của giới chủ sử dụng lao động khá phong phú. Năm 1995 ở Thái Lan có 19 tổ chức của giới chủ sử dụng lao động, trong đó riêng ở thủ đô Băng Cốc đã có tới 18 tổ chức.

Người lao động

Khái niệm "người lao động" bao gồm tất cả những người làm việc với các chủ sử dụng lao động nhằm mục đích lấy tiền và thuộc quyền điều khiển của người chủ trong thời gian làm việc. Người lao động có thể là:

- Viên chức, cán bộ, nhân viên làm công tác quản lý.
- "Thợ": những người có chuyên môn, tay nghề làm những công việc kỹ thuật hay thủ công.
- "Lao động phổ thông": những người làm công cho doanh nghiệp và thực hiện những công việc thuộc lao động giản đơn (không đòi hỏi có khả năng hay qua đào tạo chuyên môn).

Tập thể người lao động

Đại diện cho tập thể người lao động tại các doanh nghiệp và các tổ chức công đoàn hay nghiệp đoàn hoặc ban đại diện công nhân do tập thể người lao động cử lên nhằm mục đích duy nhất là bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Đồng thời khi có thỏa ước lao động tập thể nó là người đại diện cho tập thể, là một bên chủ thể của quan hệ lao động.

Trong điều kiện tư bản cổ điển, quan hệ lao động là quan hệ giữa tập đoàn người nắm giữ tư liệu sản xuất với giới thợ - những người vô sản làm thuê.

Còn trong điều kiện chủ nghĩa tư bản hiện đại và phân công lao động phát triển mạnh, quan hệ lao động không chỉ bó hẹp giữa chủ sở hữu tư liệu sản xuất và người lao động mà còn giữa những người do phân công lao động mà có được vị trí chủ sử dụng lao động đối với người lao động. Họ là những người không có sổ tư bản bảo nào thuộc quyền tư hữu của chính mình, nhưng do khả năng kinh doanh, tài năng quản lý điều hành hoặc được sự tin cậy của chủ tư liệu sản xuất nên được giao quyền điều hành quản lý doanh nghiệp. Thuộc diện này còn gồm cả những người không có vốn tự đứng ra huy động vốn của người khác và được cử đứng đầu doanh nghiệp.

Một khía cạnh khác, ngay cả những người thợ họ cũng có thể không còn là những người làm thuê đơn thuần mà cũng có thể có một số tài sản (cổ phần). Bởi thế, trong quan hệ với người đứng đầu doanh nghiệp họ vừa là lao động làm thuê - được trả lương, vừa là cổ đông - được hưởng lợi tức cổ phần.

Sự xuất hiện của Nhà nước và cơ chế ba bên trong quan hệ lao động

Buổi sơ khai quan hệ lao động là quan hệ giữa hai bên: giới chủ và giới thợ chưa có sự can thiệp của Nhà nước và thường là sự yếu thế thiệt thòi dồn về giới thợ.

Để đảm bảo cho sự ổn định xã hội lâu dài, Nhà nước thấy cần phải can thiệp vào mối quan hệ này như: khống chế mức lương tối thiểu, thời gian làm việc tối đa trong ngày, một tuần, quy định tỷ lệ phân phối lợi nhuận...

Cũng chính từ đó, quan hệ lao động hình thành "ba bên" (Nhà nước - giới chủ sử dụng lao động - giới lao động).

Cơ chế "ba bên" trong quan hệ lao động thể hiện ở việc Nhà nước xây dựng, ban hành, giám sát luật lệ quan hệ lao động, xử lý các tranh chấp lao động, giới chủ sử dụng

lao động và giới thợ có đại diện tham gia, xây dựng, chấp hành, giám sát luật lệ lao động, tham gia xử lý tranh chấp lao động.

Khi giới thợ muốn được tăng lương hoặc muốn cải thiện điều kiện lao động hoặc nêu yêu sách với người sử dụng lao động mà không được đáp ứng, họ có thể sử dụng quyền đình công. Và nếu đình công kéo dài, sẽ gây ảnh hưởng lớn đến kinh tế - chính trị - an ninh xã hội, buộc Nhà nước phải cùng hai bên quan hệ lao động tìm các biện pháp xử lý thỏa đáng.

Bởi thế, trong mối quan hệ ba bên, luôn tạo thế cân bằng (tương đối) và quyền lợi, trách nhiệm không chỉ của người sử dụng lao động, người thợ mà còn của cả Nhà nước trong việc điều hoà mối quan hệ chung.

Sự linh hoạt của cơ chế ba bên ví như ba thanh truyền của một động cơ. Bất cứ sự chuyển động của một thanh nào cũng kéo theo sự chuyển động của các thanh khác. Hay nói cụ thể là cơ chế ba bên thể hiện sự gắn bó về quyền lợi, trách nhiệm của mỗi bên; nếu có sự "bất ổn" dù ở một bên nào đều kéo theo việc "nhập cuộc" của các bên khác.

Nội dung quan hệ lao động là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia quan hệ lao động. Tùy theo hai cách tiếp cận có thể phân chia các nội dung của quan hệ lao động theo các nhóm khác nhau:

a. Phân loại theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc của một quan hệ lao động. Theo cách này các quan hệ lao động gồm có:

- Các quan hệ lao động thuộc thời kỳ tiền quan hệ lao động như học nghề, tìm việc làm, thử việc... Đó là các mối quan hệ trước khi tiến tới quan hệ chính thức giữa các bên tham gia quan hệ lao động - là những mối quan hệ mang tính điều kiện, nó diễn ra trong quá trình tuyển dụng lao động.
- Các mối quan hệ lao động trong quá trình lao động tức là quan hệ từ khi hợp đồng có hiệu lực đến khi kết thúc. Đây là giai đoạn cơ bản nhất của mọi quan hệ lao động. Đó là những quan hệ lợi ích vật chất, quan hệ liên quan đến an toàn và bảo vệ sức khỏe của người lao động, liên quan đến chất lượng chuyên môn tay nghề, đến thời gian làm việc, số lượng, chất lượng công việc, liên quan đến cung cấp việc làm, kỷ luật lao động, liên quan đến bảo hiểm xã hội, tới chấm dứt quan hệ lao động trước thời hạn, liên quan đến tự do nghiệp đoàn, tự do đình công.
- Các quan hệ thuộc hậu quan hệ lao động tức là các quan hệ còn tiếp tục phải giải quyết giữa người sử dụng lao động và người lao động mặc dù hợp đồng đã kết thúc. Đó là những quan hệ xử lý các vấn đề khi chấm dứt hợp đồng lao động giữa các bên mà nghĩa vụ và quyền lợi vẫn còn tiếp tục đặc biệt là nghĩa vụ của người chủ sử dụng lao động đối với người lao động.

b. Phân loại theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động

Theo cách này quan hệ lao động gồm có:

- Các quan hệ liên quan đến quyền lợi của người lao động như:
 - Các quan hệ về quyền lợi vật chất: quy chế về tiền lương, tiền thưởng, hưu trí...

- Các quan hệ liên quan đến quyền lợi được nghỉ ngơi, bảo đảm an toàn và vệ sinh lao động.
- Các quan hệ liên quan đến quyền lợi về hoạt động chính trị - xã hội: quyền được tham gia công đoàn, nghiệp đoàn, được đình công...
- Các quan hệ liên quan đến nghĩa vụ của người lao động: nghĩa vụ chấp hành nội quy kỷ luật lao động, phải đóng bảo hiểm xã hội (theo quy định) và một số nghĩa vụ khác.

Với cách tiếp cận này, ứng với mỗi quyền của người lao động là một nghĩa vụ của người sử dụng lao động hoặc của Nhà nước và xã hội nói chung.

Nội dung của quan hệ lao động chủ yếu là:

Một là, những vấn đề tiền lương, tiền thưởng và phân phối lợi nhuận.

Hai là, những vấn đề về điều kiện lao động, thời gian lao động và nghỉ ngơi.

Ba là, những vấn đề về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm sức khỏe.

Bốn là, vấn đề tham gia các hoạt động chính trị, gia nhập công đoàn, nghiệp đoàn của người lao động.

Năm là, tranh chấp lao động và đình công.

8.2. THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

8.2.1 Khái niệm, nội dung và đại diện ký thoả ước lao động tập thể

Điều 44 khoản 1 Bộ luật Lao động nêu rõ: Thoả ước lao động tập thể (viết tắt là TULĐTT) là văn bản thoả thuận giữa tập thể lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động.

Theo Nghị định số 18/CP (28/12/92) của Chính phủ ban hành quy định về TULĐTT chi rõ:

TULĐTT áp dụng trong tất cả các đơn vị tổ chức có quan hệ thuê mướn lao động, tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế và các doanh nghiệp lực lượng vũ trang có quan hệ làm năng lượng trong đó có tổ chức công đoàn tất cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có sử dụng người lao động Việt Nam.

TULĐTT không áp dụng đối với:

- Công chức, viên chức làm việc trong các cơ quan hành chính, sự nghiệp nhà nước (trừ các tổ chức sự nghiệp dịch vụ hạch toán độc lập của các đơn vị hành chính sự nghiệp).
- Những người làm trong các đoàn thể nhân dân, các tổ chức chính trị.
- Những người làm trong các doanh nghiệp đặc thù thuộc lực lượng vũ trang.

TULĐTT là một sự tiến bộ xã hội, thừa nhận quyền của mọi người làm công ăn lương, được thông qua người đại diện của mình là công đoàn để xác định một cách tập thể những điều kiện lao động, đặc biệt là những điều kiện có lợi cho người lao động so với các quy định của pháp luật. Thông qua TULĐTT, sẽ thống nhất hoá được chế độ lao động đối với những người lao động trong cùng một ngành, nghề, công việc trong cùng

một doanh nghiệp, cùng một ngành, có tác dụng làm giảm đi sự cạnh tranh không chính đáng.

Trong các doanh nghiệp không có tổ chức công đoàn, không có TULĐTT, người sử dụng lao động được tự do trong các quyết định liên quan đến vấn đề lương, khen thưởng, điều kiện làm việc... Với việc ra quyết định một chiều, người lao động sẽ phải chấp nhận các quy định không có lợi cho bản thân, hoặc thoả thuận cá nhân để thay đổi, hoặc phải nghỉ việc tại doanh nghiệp. Khi tồn tại hệ thống ra quyết định hai chiều ở những nơi có công đoàn, người sử dụng lao động phải thoả thuận với đại diện công đoàn về quyền lợi và nghĩa vụ giữa hai bên xây dựng TULĐTT một công cụ pháp lý quan trọng, để thực hiện chức năng bảo vệ quyền lợi hợp pháp và chính đáng cho cả người lao động và người sử dụng lao động.

TULĐTT thường được thực hiện giữa đại diện của tập thể người lao động và đại diện của người sử dụng lao động dưới các dạng:

- Thoả thuận giữa công đoàn và một người sử dụng lao động.
- Thoả thuận giữa công đoàn và nhiều người sử dụng lao động.
- Thoả thuận phối hợp hay liên minh giữa nhiều người lao động với một người sử dụng lao động.
- Thoả thuận giữa nhiều công đoàn với nhiều người sử dụng lao động. Việc ký kết thoả ước lao động tập thể được ký kết trên cơ sở thương lượng tự nguyện, bình đẳng và công khai. Nội dung của thoả ước tập thể không được trái với pháp luật lao động và pháp luật khác mà Nhà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khuyến khích việc ký kết thoả ước tập thể với những quy định có lợi hơn cho người lao động so với các quy định của pháp luật lao động.

Theo quy định của Bộ luật Lao động Việt Nam, nội dung chủ yếu của TULĐTT gồm:

- Tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho người lao động.
- Việc làm và bảo đảm việc làm cho người lao động.
- Thời gian làm việc và nghỉ ngơi.
- Bảo hiểm xã hội.
- Điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động.

Ngoài ra, tùy tình hình cụ thể của doanh nghiệp, có thể thêm những nội dung khác mà hai bên thấy cần như: khen thưởng và kỷ luật lao động, hiếu hi, sinh nhật của người lao động và các vấn đề khác nếu có.

Trong các TULĐTT ở nhiều nước trên thế giới, ngoài việc công đoàn tích cực tham gia vào các hoạt động quản lý nguồn nhân lực như tuyển dụng, thù lao, để bảo vệ quyền lợi của người lao động, nhiều công đoàn còn muốn mở rộng ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác quan của quản lý nguồn nhân lực như lập thời gian biểu, xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, áp dụng các phương pháp, hoặc trang thiết bị, dụng cụ mới tại nơi làm việc.

Khi tham gia ký TULĐTT ở Việt Nam, đại diện của tập thể người lao động là ban chấp hành công đoàn ở những nơi có trên 50% công nhân viên của doanh nghiệp là công đoàn viên. Nếu công đoàn cơ sở thu hút 50% số công nhân viên của doanh nghiệp

thì cần bầu thêm người đại diện của những người lao động không phải là công đoàn viên. Những nơi không có tổ chức công đoàn thì ban đại diện người lao động cần có ít nhất 3 người do tập thể lao động bầu ra và được cơ quan lao động cấp tỉnh công nhận. Đại diện của người sử dụng lao động là giám đốc doanh nghiệp hoặc người do giám đốc doanh nghiệp uỷ quyền. Số người đại diện tham gia thương lượng do hai bên tự cử ra từ những người đại diện của mỗi phía, nhưng phải ngang nhau và do hai bên thoả thuận. Đại diện để ký TULĐTT là chủ tịch Ban chấp hành Công đoàn cơ sở hoặc trưởng ban đại diện người lao động (hoặc người có giấy uỷ quyền của Ban chấp hành Công đoàn); còn phía người sử dụng lao động là Giám đốc doanh nghiệp hoặc người đại diện uỷ quyền.

Thực tế, số doanh nghiệp ký TULĐTT còn ít, theo báo cáo sơ bộ của các sở lao động gửi về Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội thì chỉ có gần 70% doanh nghiệp nhà nước, gần 40% doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và 20% doanh nghiệp quốc doanh đã ký TULĐTT. (1)

8.2.2 Hiệu lực của thoả ước lao động tập thể

Vô hiệu thoả ước lao động tập thể

Ở Việt Nam, TULĐTT bị vô hiệu từng phần khi một phần nội dung của thoả ước trái với quy định của pháp luật.

TULĐTT bị vô hiệu toàn bộ khi:

- Toàn bộ nội dung thoả ước trái pháp luật.
- Người ký kết thoả ước không đúng thẩm quyền.
- Không tiến hành đúng trình tự ký kết.

Cơ quan quản lý Nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương có quyền công bố TULĐTT vô hiệu từng phần hoặc toàn phần.

Hiệu lực của thoả ước lao động tập thể

TULĐTT có hiệu lực từ ngày hai bên thoả thuận ghi trong TULĐTT, nếu hai bên không thoả thuận thì TULĐTT có hiệu lực kể từ ngày lấy.

Người sử dụng lao động phải thông báo đến mọi người lao động trong doanh nghiệp về TULĐTT đã có hiệu lực.

Nếu quyền lợi của người lao động đã thoả thuận trong hợp đồng lao động thấp hơn so với TULĐTT, thì phải thực hiện những điều kiện tương ứng của TULĐTT, mọi quy định về lao động trong doanh nghiệp phải được sửa đổi cho phù hợp với TULĐTT.

Mọi người trong doanh nghiệp có trách nhiệm thực hiện đầy đủ TULĐTT đã ký kết. Khi một bên vi phạm TULĐTT, bên kia có quyền yêu cầu thi hành đúng TULĐTT và hai bên phải cùng nhau thương lượng, nếu không thương lượng được thì mỗi bên có quyền yêu cầu phải theo trình tự giải quyết tranh chấp lao động.

Thời hạn của thoả ước lao động tập thể

TULĐTT được ký kết với thời hạn từ 1 - 3 năm. Riêng với doanh nghiệp lần đầu tiên ký TULĐTT thì có thể ký kết TULĐTT dưới 1 năm.

Các bên có quyền yêu cầu sửa đổi, bổ sung TULĐTT chỉ được thực hiện sau 3 tháng, kể từ ngày có hiệu lực đối với TULĐTT có thời hạn dưới 1 năm và sau 6 tháng với TULĐTT có thời hạn từ 1 - 3 năm.

Trước khi TULĐTT hết hạn, hai bên có thể thương lượng để ký TULĐTT mới hoặc kéo dài thời hạn TULĐTT cũ. Nếu hai bên vẫn tiếp tục thương lượng khi TULĐTT hết hạn, thì TULĐTT cũ vẫn có hiệu lực. Nhưng nếu quá 3 tháng việc thương lượng không đạt, thì TULĐTT cũ đương nhiên hết hiệu lực. Trường hợp sáp nhập, hợp nhất, chia, tách doanh nghiệp, chuyển quyền sử dụng, quyền quản lý, quyền sử dụng tài sản doanh nghiệp thì người sử dụng lao động và Ban chấp hành công đoàn cơ sở căn cứ và phương án sử dụng lao động để xem xét việc tiếp tục thực hiện, sửa đổi, bổ sung hoặc ký TULĐTT mới.

8.2.3 Quá trình ký kết thoả ước lao động tập thể

Việc ký kết thoả ước được tiến hành theo trình tự bốn bước sau đây.

Bước 1: Các bên đưa ra yêu cầu và nội dung thương lượng.

Mỗi bên đều có quyền đề xuất yêu cầu ký kết và nội dung thoả ước. Khi nhận yêu cầu, bên nhận yêu cầu phải chấp nhận việc thương lượng và phải thoả thuận thời gian bắt đầu thương lượng chậm nhất 20 ngày, kể từ ngày nhận được yêu cầu (Điều 46 - khoản 1 - Bộ luật Lao động Việt Nam).

Thông thường, đại diện của người lao động sẽ đưa ra yêu cầu cần trước, đại diện sử dụng lao động nhận yêu cầu, đặt câu hỏi để làm rõ vấn đề nêu ra. Các nguyên tắc và thủ tục ký kết trong suốt quá trình thoả thuận cũng nêu được thông qua trong lần gặp chính thức đầu tiên của hai bên.

Ở bước này, thái độ và cung cách làm việc của hai bên là rất quan trọng, có ảnh hưởng nhiều đến tiến trình thương lượng và thoả thuận sau này.

- Những yêu cầu có tầm quan trọng đặc biệt, nhất thiết phải đạt được khi đàm phán.
- Có những yêu cầu mong đợi, nhưng không nhất thiết phải đạt được. Tuy nhiên, nếu đạt được các yêu cầu này sẽ có lợi hơn cho bên đưa ra yêu cầu.
- Có những yêu cầu chỉ đưa ra nhằm để thương lượng nhằm đạt được các yêu cầu trên.

Bước 2: Tiến hành thương lượng, trên cơ sở xem xét các yêu cầu và nội dung của mỗi bên.

Khi làm rõ các yêu cầu đặt ra của bên đối phương thương lượng cả hai bên cần kiểm tra, phân tích rõ bản danh mục các yêu cầu của bên kia.

Xác định rõ thực chất yêu cầu của đối phương là gì? Các yêu cầu nào là thiết yếu? Các yêu cầu là thứ yếu? Xác định phạm vi trong đó mỗi bên có thể chấp nhận thoả thuận gọi là vùng thoả thuận.

Mỗi bên đại diện thường đặt ra một số giới hạn trong thoả thuận.

Chẳng hạn, tại một doanh nghiệp tư nhân kinh doanh khách sạn trên địa bàn Hà Nội, đại diện bên sử dụng lao động có thể không chấp nhận trả lương tối thiểu trong doanh nghiệp cao hơn 450.000 đồng. Đại diện tập thể người lao động không chấp nhận lương tối thiểu trong doanh nghiệp thấp hơn 400.000 đồng. Vậy vùng thoả thuận về mức lương tối thiểu trong doanh nghiệp này là 400.000 - 450.000 đồng.

Khi các yêu cầu về quyền lợi của mỗi bên cần giành được trong thương lượng là không quá mâu thuẫn và cách biệt, hai bên có thể nhanh chóng dung hoà đi đến thống nhất thoả thuận ngay. Dù các yêu cầu có mâu thuẫn lớn, hai bên cần có hội đồng tạm thời đại diện để cùng làm việc, nghiên cứu vấn đề và cố gắng đưa ra phương án có thể chấp nhận được. Đồng thời, cũng cần phải xác định được tổng chi phí dự kiến do các phương án thoả thuận dẫn đến để có cách thức lựa chọn hợp lý.

Bước 3: Mỗi bên tổ chức lấy ý kiến về dự thảo, có thể tham khảo ý kiến của cơ quan lao động của Liên đoàn Lao động.

Bước 4: Các bên hoàn thiện dự thảo thoả ước tập thể và tiến hành ký kết sau khi đại diện của hai bên nhất trí.

- Một bản do người sử dụng lao động giữ.
- Một bản do Ban chấp hành Công đoàn cơ sở giữ.
- Một bản gửi cho Công đoàn cấp trên.
- Một bản do người sử dụng lao động gửi đăng ký tại cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương nơi đặt trụ sở chính của doanh nghiệp chậm nhất là 10 ngày, kể từ ngày ký.

Thoả ước có hiệu lực kể từ ngày ký hoặc do các bên thoả thuận.

8.2.4 Các chiến lược thoả thuận

Khi tham gia thương lượng để ký thoả ước tập thể, các bên có thể áp dụng chiến lược thoả thuận khác nhau nhằm thương thảo để đạt được các yêu cầu đặt ra và đi đến thống nhất để xây dựng thoả ước tập thể.

Các chiến lược này có thể phân thành hai loại là chiến lược thoả thuận phân phối và chiến lược thoả thuận phối hợp. Chiến lược thoả thuận phân phối là chiến lược thoả thuận tạo nên những tình trạng xung đột, trong đó hai bên đại diện đều tranh đấu quyết liệt để nhằm đạt được phần lợi ích lớn nhất trong các khoản phân chia. Trong những tình huống như vậy, hai bên có quan hệ thắng thua, đôi khi các bên tham gia phải dùng đến mọi thủ đoạn, kể cả dọa dẫm, che giấu thông tin, lừa gạt để đạt được mục đích.

Chiến lược thoả thuận phối hợp áp dụng khi hai bên đều nhất trí phối hợp giải quyết các vấn đề trong thoả ước. Hai bên cùng nghiên cứu vấn đề và cùng cố gắng đạt được giải pháp chung có lợi nhất cho cả hai phía. Quan hệ trong đàm phán là cởi mở, trung thực, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau. Với việc áp dụng chiến lược này cả hai bên mong muốn đạt được giải pháp tốt nhất cho cả hai phía, phần lợi cho cả hai bên có thể tăng lên trong suốt quá trình hợp tác làm việc diễn ra trong một bầu không khí làm việc thoải mái, thân thiện và tránh mâu thuẫn.

Tuy nhiên, trong một số tình huống đặc biệt, khi doanh nghiệp lâm vào tình trạng khó khăn như giảm cầu, khan hiếm tài chính, có nguy cơ đóng cửa hoặc phải cấu trúc lại tổ chức cắt giảm nhân lực thì đại diện tập thể người lao động và đại diện người sử dụng lao động có thể áp dụng hình thức thỏa ước nhượng bộ trong thời gian ngắn. Công đoàn có thể tạm thời nhất trí giảm lương trả cho người lao động để doanh nghiệp đỡ khó khăn về tài chính hoặc để người lao động không bị nghỉ việc. Việc nhượng bộ này có thể giúp cho doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và lại áp dụng trả lương như trước khi gặp khó khăn của người lao động với doanh nghiệp. Đồng thời, ở một số doanh nghiệp còn dành cho người lao động một phần lợi ích từ hoạt động sản xuất kinh doanh dưới hình thức phân chia lợi nhuận.

8.3. TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

8.3.1. Khái niệm

Tranh chấp lao động thường phát sinh từ những mâu thuẫn phải giải quyết trong phạm vi quan hệ lao động....

Tranh chấp lao động được thể hiện dưới nhiều hình thức (nhiều dạng):

- Bãi công: Sự ngừng bộ phận hoặc toàn bộ quá trình sản xuất, dịch vụ do tập thể những người lao động cùng nhau tiến hành. Đây là một biện pháp đấu tranh của công nhân viên phản đối là người sử dụng lao động (giới chủ) đòi thực hiện những yêu sách về kinh tế, nghề nghiệp và nhiều khi cả những yêu sách về chính trị.
- Đình công: là một dạng bãi công ở quy mô nhỏ trong một hay nhiều xí nghiệp cơ quan. Hình thức này thường không kèm theo những yêu sách về chính trị.
- Lãn công: là một dạng đình công mà người công nhân không rời khỏi nơi làm việc nhưng không làm việc hay làm việc cầm chừng.

8.3.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động

Hai vấn đề quan trọng của tranh chấp lao động là phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động.

a. Phòng ngừa tranh chấp lao động là sự thực hiện những biện pháp phòng ngừa nhằm ngăn chặn trước những tranh chấp lao động có thể xảy ra. Các biện pháp thường được thực hiện là:

- Tăng cường mối quan hệ thông tin kịp thời giữa chủ sử dụng lao động với tập thể đại diện người lao động về tình hình thi hành các thỏa thuận về quan hệ lao động.
- Tăng cường các cuộc thương thảo định kỳ giữa chủ sử dụng lao động với người lao động.
- Điều chỉnh và sửa đổi kịp thời các nội dung của hợp đồng lao động phù hợp với những quy định mới của Nhà nước.
- Tăng cường sự tham gia của đại diện tập thể người lao động vào công việc giám sát, kiểm tra hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức ký kết lại hợp đồng lao động tập thể theo định kỳ hợp lý.

- Về phía Nhà nước cần tăng cường công tác thanh tra lao động, kịp thời sửa đổi luật lệ quan hệ lao động phù hợp với thực tiễn (đặc biệt là lương tối thiểu). Khi có sửa đổi phải tổ chức phổ biến rộng rãi đến từng doanh nghiệp.

b. Giải quyết tranh chấp lao động: có tranh chấp lao động phải có việc giải quyết nó bởi vì tiến trình thương lượng tập thể có thể đổ vỡ vì thiếu lý do khác nhau như sự bất đồng về một vài điểm nào đó hay thông tin bị sai lệch, hoặc do có sự khác biệt về mục đích giữa các bên thương lượng, phong cách đàm phán hay thái độ cự tuyệt không chấp nhận tất cả mọi giải pháp.

Giải quyết tranh chấp lao động ở mỗi quốc gia thực hiện một cách thống nhất, theo một cơ chế hoàn chỉnh được pháp luật quy định. Cụ thể:

- Bộ máy giải quyết tranh chấp lao động gồm: Ban hoà giải tranh chấp lao động (cấp cơ sở); toà án lao động. Ngoài ra trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động còn có sự tham gia của hoà giải việc thuộc thanh tra lao động, hoặc của bộ máy quản lý quan hệ lao động các cấp. Tuy nhiên, tùy thuộc đặc điểm tình hình về tranh chấp mà các nước có sự tổ chức bộ máy chuyên trách phù hợp với nước mình.
- Trình tự thủ tục giải quyết tranh chấp lao động thuộc tổ chức bộ máy các nước có tổ chức bộ máy khác nhau do đó trình tự giải quyết cũng khác nhau.

Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động: tranh chấp lao động thường được giải quyết theo những nguyên tắc sau đây:

- Thương lượng trực tiếp và tự dàn xếp giữa hai bên tranh chấp tại nơi phát sinh tranh chấp.
- Thông qua hoà giải, trọng tài trên cơ sở tôn trọng quyền và lợi ích của hai bên, tôn trọng lợi ích chung của xã hội và tuân theo pháp luật.
- Giải quyết công khai, khách quan, kịp thời, nhanh chóng, đúng pháp luật.
- Có sự tham gia của đại diện công đoàn và của đại diện người sử dụng lao động trong quá trình giải quyết tranh chấp.

Việc giải quyết tranh chấp lao động tại các cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động được tiến hành khi một bên từ chối thương lượng hoặc hai bên đã thương lượng mà vẫn không giải quyết và một hoặc hai bên có đơn yêu cầu giải quyết tranh chấp lao động.

Trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động các bên tranh chấp có quyền:

- Trực tiếp hoặc thông qua người đại diện của mình để tham gia quá trình giải quyết tranh chấp.
- Rút đơn hoặc thay đổi nội dung tranh chấp.
- Yêu cầu thay người trực tiếp tiến hành giải quyết tranh chấp, nếu có lý do chính đáng cho rằng người đó không thể bảo đảm tính khách quan, công bằng trong việc giải quyết tranh chấp.
 - Trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động, các bên tranh chấp có nghĩa vụ:
- Cung cấp đầy đủ tài liệu, chứng cứ theo yêu cầu của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động.

- Nghiêm chỉnh chấp hành các thoả thuận đã đạt được của biên bản hoà giải thành, quyết định đã có hiệu lực của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động, bản án hoặc quyết định đã có hiệu lực của toà án nhân dân.

Cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động trong phạm vi nhiệm vụ quyền hạn của mình có quyền yêu cầu các bên tranh chấp lao động, các cơ quan, tổ chức, cá nhân hữu quan cung cấp tài liệu, chứng cứ, trung cầu giám định, mời nhân chứng và người có liên quan trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động.

Thẩm quyền và trình tự giải quyết tranh chấp lao động

- Trong trường hợp tranh chấp lao động cá nhân thì các cơ quan có thẩm quyền giải quyết gồm:
 - Hội đồng hoà giải lao động cơ sở hoặc hoà giải viên lao động của cơ quan lao động quận, huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là cấp huyện) đối với những nơi không có Hội đồng hoà giải lao động cơ sở.
 - Toà án nhân dân
 - Trình tự tiến hành tranh chấp lao động được quy định như sau:
 - Hội đồng hoà giải cơ sở tiến hành hoà giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận được yêu cầu hoà giải. Tại phiên họp hoà giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện được uỷ quyền của họ.
 - Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hoà giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hoà giải thì lập biên bản giải thành, có chữ ký hội đồng hoà giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thoả thuận ghi trong biên bản hoà giải thành.
 - Trong trường hợp hoà giải không thành thì Hội đồng hoà giải cơ sở lập biên bản hoà giải không thành, ghi ý kiến của hai bên tranh chấp và của hội đồng, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của thư ký và chủ tịch Hội đồng. Bản sao biên bản phải được gửi cho hai bên tranh chấp trong thời hạn 3 ngày kể từ ngày hoà giải không thành. Mỗi bên tranh chấp đều có quyền yêu cầu toà án nhân dân cấp huyện xét xử tranh chấp. Hồ sơ gửi toà án nhân dân phải kèm biên bản hoà giải không thành (Hình XV - 1. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân).

Những tranh chấp lao động cá nhân sau đây có thể yêu cầu toà án nhân dân cấp huyện giải quyết, không nhất thiết phải qua hoà giải tại cơ sở:

- Tranh chấp về xử lý kỷ luật lao động theo hình thức sa thải hoặc về trường hợp bị đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động.
- Tranh chấp về bồi thường thiệt hại cho người sử dụng lao động.
 - Trong trường hợp là tranh chấp lao động tập thể.
- Các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền giải quyết tranh chấp lao động tập thể gồm:
 - Hội đồng hoà giải lao động cơ sở hoặc hoà giải viên lao động của cơ quan lao động cấp huyện, nơi không có hội đồng hoà giải lao động cơ sở.
 - Hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh.
 - Toà án nhân dân.
 - Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể được giải quyết như sau:

- Hội đồng hoà giải lao động cơ sở hoặc hoà giải viên lao động tiến hành hoà giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận đơn yêu cầu hoà giải. Tại phiên họp hoà giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện uỷ quyền của họ.

- Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hoà giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hoà giải thì lập biên bản hoà giải thành, có chữ ký hội đồng hoà giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thoả thuận ghi trong biên bản hoà giải thành.

- Trong trường hợp hoà giải không thành thì hội đồng hoà giải cơ sở lập biên bản hoà giải không thành, ghi ý kiến của hai bên tranh chấp và của hội đồng, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của thư ký và chủ tịch hội đồng hoặc của hoà giải viên lao động. Mỗi bên tranh chấp hoặc cả hai bên tranh chấp đều có quyền yêu cầu hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh giải quyết.

➤ Trình tự cụ thể như sau:

- Tại các phiên họp giải quyết tranh chấp lao động tập thể phải có mặt các đại diện được uỷ quyền của hai bên tranh chấp. Trường hợp cần thiết, hội đồng trọng tài lao động mời đại diện công đoàn cấp trên của công đoàn cơ sở và đại diện cơ quan Nhà nước hữu quan tham dự phiên họp.

- Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hoà giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hoà giải thì lập biên bản hoà giải thành, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của chủ tịch hội đồng trọng tài lao động. Trong trường hợp hoà giải không thành thì hội đồng trọng tài lao động giải quyết tranh chấp, nếu hai bên không có ý kiến thì quyết định đương nhiên có hiệu lực thi hành.

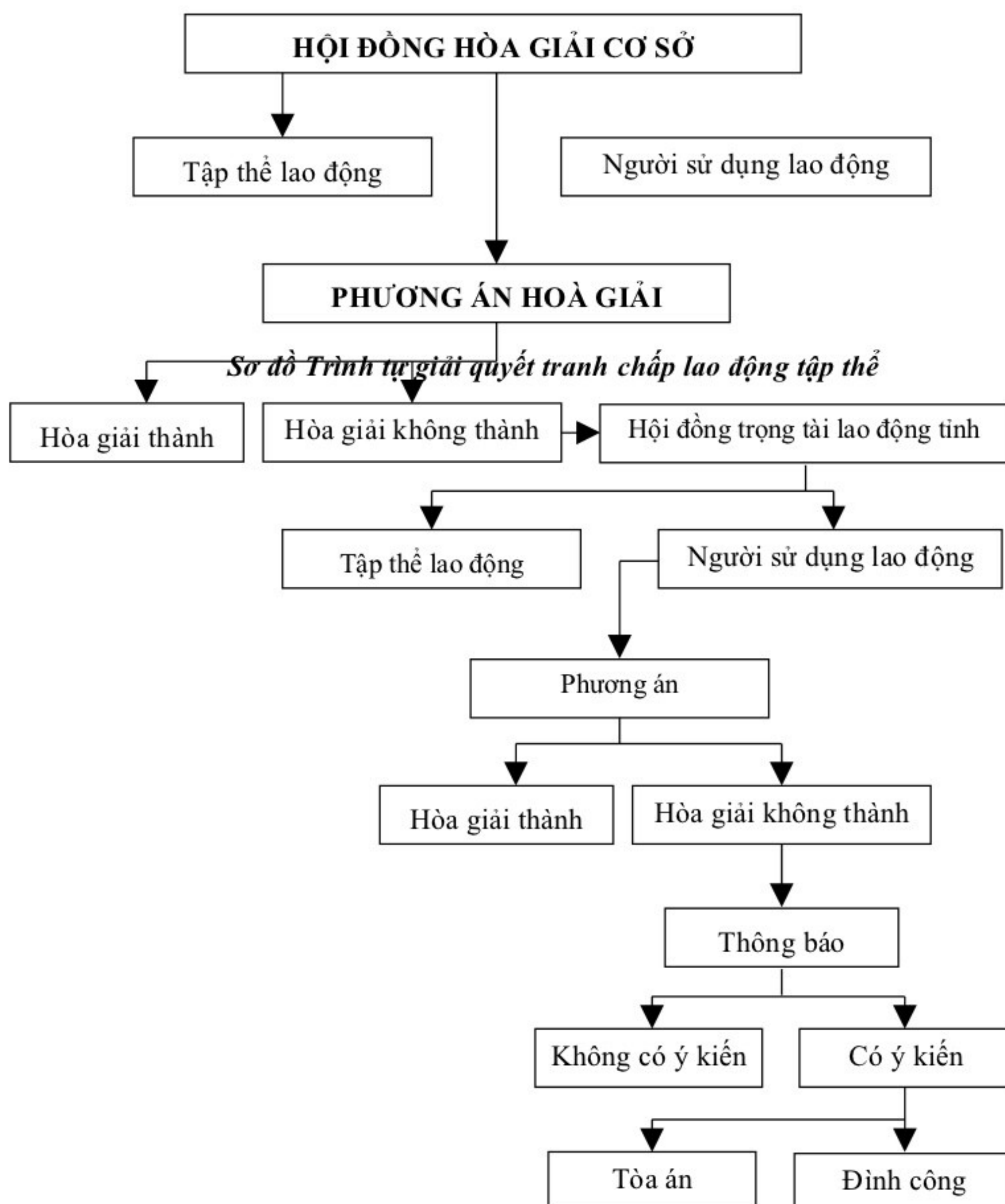
Sơ đồ Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân



- Trong trường hợp hai bên không đồng ý với quyết định của hội đồng trọng tài lao động thì có quyền yêu cầu Toà án nhân dân giải quyết hoặc đình công.

- Trong trường hợp người sử dụng lao động không đồng ý với quyết định của hội đồng trọng tài lao động thì có quyền yêu cầu Toà án nhân dân xét lại quyết định của hội đồng trọng tài. Việc người sử dụng lao động yêu cầu toà án nhân dân xét lại quyết định của hội đồng trọng tài không cản trở quyền đình công của tập thể lao động.

Trong khi hội đồng hoà giải, hội đồng trọng tài lao động đang tiến hành việc giải quyết tranh chấp lao động thì không bên nào được hành động đơn phương chống lại bên kia



8.4. BẤT BÌNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

8.4.1 Khái niệm, phân loại, nguyên nhân bất bình của người lao động

8.4.1.1 Khái niệm

Bất bình là sự không đồng ý, là sự phản đối của người lao động đối với người sử dụng lao động về các mặt: thời gian lao động, tiền lương, điều kiện lao động...

Bất bình có ảnh hưởng đến năng suất lao động, quan hệ lao động và đời sống của mọi người trong doanh nghiệp.

8.4.1.2 Phân loại

Có thể phân loại bất bình thành như sau:

Bất bình rõ ràng: là bất bình có nguyên nhân chính đáng, các sự kiện được biểu hiện rõ ràng, người lao động có thể được tranh luận với người quản lý.

Bất bình tưởng tượng: những bất bình này chỉ tồn tại trong ý nghĩ của người lao động, họ cảm thấy mình đang bị kêu ca "người phụ trách không ưa tôi". Những ý nghĩ đó thường là kết quả của những đồn đại, bán tín bán nghi và chuyện lượm lặt.

Bất bình im lặng: người lao động giữ sự bực bội trong lòng, không nói ra, nhưng đó là sự uất ức, bất mãn.

Bất bình được bày tỏ: người lao động phản nản một cách cởi mở, công khai, nói ra sự bất bình, trình bày với những người phụ trách những điều "trong suy nghĩ" của anh (chị) ta và không giấu trong lòng.

8.4.1.3 Các nguyên nhân của bất bình

Những bất bình bắt nguồn từ những bất đồng cá nhân. Các chính sách và việc thi hành của doanh nghiệp có thể được người lao động hiểu theo cách khác với những ý định của ban quản lý.

Một số bất bình liên quan đến tiền công hoặc số giờ làm việc, điều kiện lao động, phân công công việc không thích hợp, không giữ đúng lời hứa, dối gian về trả lương, không có sự thúc đẩy từ bên trong hoặc thiếu sự quan tâm của người lao động đến quá trình quản lý... Hầu hết sự bất bình của người lao động nảy sinh từ việc không đạt được sự hài lòng với nghề nghiệp, từ sự đe dọa về an toàn lao động, từ sự thiếu hiểu biết nhân viên của những người quản lý...

Những nguồn gốc của bất bình cần được người quản lý hiểu rõ. Có 3 dạng nguồn gốc:

Trong nội bộ tổ chức: những điều kiện làm việc thấp kém, những lời phê bình phi lý, việc đề bạt hay tăng lương không công bằng của người chủ, sự không yêu thích công việc được phân công, hay do thoả ước lao động không được diễn đạt rõ ràng, do thái độ và cách hoạt động của Công đoàn là chưa hợp lý, hay do phong cách lãnh đạo và người lãnh đạo bộ phận chưa hợp lý...

Bên ngoài tổ chức: sự tuyên truyền về kinh tế và chính trị đưa đến người lao động những quan điểm sai lệch, bị bạn bè thuyết phục, những người đó không biết những tình tiết chứng tỏ anh ta đang được đối xử công bằng...

Trong nội bộ người lao động (những vấn đề cá nhân từ sự khác biệt giữa cá nhân người lao động) người lao động rất nhạy cảm, thấy bị xúc phạm họ rất dễ chấn động về tinh thần, mỗi khi có những lời phê bình thiếu cân nhắc.

8.4.2 Các nguyên tắc giải quyết bất bình của người lao động

Việc chú trọng đến những bất bình của người lao động đòi hỏi sự hiểu biết đầy đủ. Có thể tránh được những vấn đề gay gắt hơn bằng việc ngăn chặn những điều không thoả mãn từ khi chúng mới nảy sinh, với nguyên tắc giải quyết bình đẳng công khai, thoả thuận trên cơ sở tự nguyện.

8.4.2.1 Người phụ trách

Người phụ trách (quản lý trực tiếp) có trách nhiệm phát hiện và giải quyết những bất bình. Anh ta cần đề phòng để khắc phục những tình trạng bất mãn trước khi nảy sinh sự bất bình. Nếu Thủ trưởng (người quản lý trực tiếp) có thái độ thù địch với người lao động - những người phàn nàn - thì cuối cùng không tránh khỏi sự kêu ca của họ.

Điều đáng lo ngại là, nếu người quản lý trực tiếp dùng những hành động quyết liệt chống lại nhân viên dưới quyền thì họ sẽ chuyển sự bất bình đến với công đoàn.

Khi một người lao động đến gặp người quản lý trực tiếp để phàn nàn hoặc bày tỏ sự bất bình, người phụ trách phải tỏ ra tôn trọng họ. Đó là biểu hiện một sự lãnh đạo tốt. Hơn nữa, đây là dịp để nói rõ cho một người lao động cá biệt hay với người khác rằng, tình hình sẽ được cải thiện. Người quản lý trực tiếp phải nhớ rằng, hành vi, phản ứng của bản thân có quan hệ đến từng con người và kết quả mà người ta mong đợi phụ thuộc vào việc anh ta đem lại những gì cho người lao động, cho ban quản lý và cho chính quyền

lãnh đạo của anh ta. Trong việc giải quyết những phàn nàn của người lao động, người quản lý trực tiếp phải:

- Là một người biết lắng nghe.
 - Có khả năng khơi gợi tâm sự đầy đủ và trọn vẹn của người lao động.
 - Là một người trọng tài phán xét những sai phạm.
 - Đối xử công bằng đối với người lao động.
 - Có khả năng suy xét xem người lao động đang cố gắng để giành được những lợi ích gì từ doanh nghiệp.
 - Có khả năng thuyết phục được người khác về quan điểm của mình.
 - Có thể chỉ rõ người lao động sẽ có lợi như thế nào?
 - Có thể chỉ ra những tổn thất do các rủi ro đối với người lao động.
 - Thẳng thắn nói ra cái anh ta có thể và không thể làm được.
 - Có thể theo sát những diễn biến tiếp theo.
 - Có thể nói "không" đúng cách, nếu như "không" là một câu trả lời đúng.
- Có thể tránh được lối cư xử cực cần.

8.4.2.2 Ban quản lý

Ban quản lý cần hoan nghênh những người lao động bày tỏ sự bất đồng nhằm giải quyết nhanh chóng trước khi chúng lan sang các bộ phận khác. Thái độ đó, tạo cơ hội để cải thiện mối quan hệ giữa những người quản lý và người lao động. Ban quản lý cần phải hiểu rõ nguyên nhân, gốc rễ của sự phàn nàn, điều gì thực sự làm người lao động đang bức bối. Ban quản lý cần khuyến khích người lao động đầu tiên đã phàn nàn với những người quản lý trực tiếp của họ.

Ban quản lý cần xem xét những điểm sau đây:

- Trong cuộc phỏng vấn liên quan đến những lời phàn nàn của người lao động, ban quản lý cần chiếm được lòng tin của họ.
- Cần tránh nghĩ rằng người dưới quyền là dốt nát, thiếu hiểu biết.
- Ban quản lý cần thể hiện sự quan tâm chân thành của họ đối với những người lao động và có thiện chí giúp đỡ họ.
- Mọi sự bất bình cần được xem xét thận trọng.
- Trong phỏng vấn về bất bình, mọi người cần được đưa ra những điểm mạnh và điểm yếu của họ.
- Việc giải quyết bất bình liên quan đến một số người có quan hệ với những vấn đề, trải qua một số bước và có thể mở rộng từ nhiều ngày thành nhiều tháng.

8.4.2.3 Quản trị viên nhân lực

Quản trị viên nhân lực cần phải thiết lập và duy trì quan hệ chặt chẽ với những người quản lý trực tiếp và những nhà quản lý cao cấp nhằm giải quyết có hiệu quả những

bất bình của người lao động. Cần làm cho những người quản lý trực tiếp hiểu rõ những bất bình đó thuộc loại nào, thái độ chung của họ đối với doanh nghiệp như thế nào? Họ có vô tư và trung thực hay không? Họ có mặt ở mọi sự kiện không? Họ có nói với Ban chỉ đạo bộ phận làm việc của bạn như thế nào?

Những định hướng chỉ đạo dưới đây sẽ giúp cho người quản lý trực tiếp ngăn chặn những sự bất bình từ khi chúng trở thành những vấn đề quan trọng:

- Luôn luôn tôn trọng người lao động trong công việc của họ. Họ có hài lòng với công việc không? Nếu không thì có điều gì trục trặc? Anh/chị ta có muốn làm việc không?
- Số lượng và chất lượng công việc của anh/chị ta có bị giảm sút không?
- Cần hiểu biết người lao động với tư cách là một cá nhân. Thái độ của anh/chị ta thế nào? Có điều gì làm anh/chị ta buồn chán không? Anh/chị ta làm việc cùng nhóm ra sao? Anh/chị ta có khó khăn riêng tư gì không?
- Cần nhận biết những dấu hiệu đe dọa: sự phân công, sắp xếp không thích hợp, thay đổi thói quen nghề nghiệp, thay đổi nề nếp về giờ giấc, năng suất giảm sút, khí thế trong bộ phận giảm xuống, những lời đồn đại và chuyện xì xào lùm lặt.
- Nêu hiểu biết những cán bộ đại diện cho tổ chức Công đoàn. Họ có tính kiên định và có lý không? Họ có nhã nhặn không?

8.4.3 Quá trình giải quyết bất bình

8.4.3.1 Ghi nhận bất bình

Có 3 bước trong việc nghe và ghi nhận bất bình:

- Hãy lắng nghe câu chuyện của người lao động. Hãy để cho anh ta bày tỏ sự phẫn nân "từ trong lòng".
- Bình tĩnh kiềm chế anh ta một cách thân mật. Khích lệ anh ta bày tỏ tâm tư và làm cho anh ta thấy thoải mái và có tinh thần hợp tác.
- Khi anh ta tiếp cận đến một mức độ hợp lý thì hãy thực hiện điều gì đó để giải quyết bất bình.

8.4.3.2 Các bước giải quyết bất bình

- Hãy xác định tính chất của sự bất bình rõ ràng và đầy đủ đến mức có thể được.
- Thu lượm tất cả những tình tiết giải thích sự bất bình diễn ra ở đây, khi nào, với ai, tại sao và như thế nào?
- Xác định những giải pháp đề nghị, thử nghiệm.
- Thu thập thông tin bổ sung nhằm xác định giải pháp tốt nhất có thể thực hiện.
- Áp dụng các giải pháp.
- Theo sát diễn biến để nhận biết sự việc đang được giải quyết ổn thỏa và loại trừ những việc rắc rối.

Sự bất bình được giải quyết có tổ chức với sự tham gia của những người quản lý trực tiếp, ban quản lý và những thành viên quản lý trung gian, ban quản lý cao nhất và đại diện công đoàn lao động.

8.4.3.3 Thủ tục đối với bất bình

Đây là quá trình, trong đó người quản lý trực tiếp, người lao động và công đoàn phân tích, thảo luận về một sự phản nản với mục đích xác định cơ chế có hiệu quả đối với giải pháp. Đặc biệt, mục đích của thủ tục đối với bất bình là:

- Bảo vệ những quyền dân chủ về nghề nghiệp của người lao động.

Ban quản lý thực thi đầy đủ quyền lực và điều khiển toàn bộ thời gian sử dụng lao động khi không có công đoàn. Tuy nhiên, trong hệ thống quản lý có thể đặt ra yêu cầu kỷ luật.

Những người lao động chán nản có thể đề nghị thông qua thủ tục về bất bình được quy định trong thoả ước thương lượng tập thể.

- Thiết lập một hệ thống kiểm tra và thực thi hiệu lực của hợp đồng.
- Tạo ra những luồng thích hợp trong việc nêu ra những phản nản hoặc bất bình.
- Tạo ra cho người lao động tìm kiếm sự phân xử hoặc khắc phục sự bất bình với sự ủng hộ tập thể của công đoàn.
- Cải thiện hiệu quả của doanh nghiệp.

Phương pháp tìm hiểu bất bình, khám phá ra những nguồn gốc và chạm trước khi chúng lan rộng và làm giảm sút sản xuất.

Những người đã thoả mãn có sản lượng cao hơn những người không hài lòng.

Cơ chế về bất bình cho phép những uỷ viên quản trị cao cấp nhất của doanh nghiệp có thể kiểm tra tính hiệu lực đối với những người phụ trách.

- Xúc tiến những quan hệ hài hoà giữa người lao động và người quản lý.

Bằng việc yêu cầu cả hai bên cùng tham gia giải quyết những tranh chấp nhỏ, thủ tục giải quyết bất bình sẽ tạo ra cho họ những kinh nghiệm có giá trị để đàm phán về hợp đồng sau này.

Thủ tục đối với những bất bình tạo thuận lợi cho việc thương lượng tập thể được chu đáo, kỹ lưỡng.

8.4.3.4 Phạm vi giải quyết đối với bất bình

Các bước giải quyết đối với bất bình đưa ra một phương pháp đòi hỏi quyền lực cao hơn. Số bước phụ thuộc vào quy mô, số cấp quản lý, quy mô và cấu trúc của công đoàn hoặc là ở địa phương, hoặc là toàn quốc.

Bước 1: Người lao động chuyển sự bất bình tới người quản lý trực tiếp. Giới hạn thời gian là 2 ngày hoặc thoả thuận trên mức đó.

Bước 2: Nếu không đạt được sự giải quyết hay sự điều chỉnh nào, người quản lý trực tiếp trao đổi với người quản lý bộ phận hoặc uỷ ban về bất bình của công đoàn, và chuyển trường hợp này đến người quản lý của doanh nghiệp hoặc quản lý khu vực của công ty.

Bước 3: Nếu không đạt được sự giải quyết nào ở bước 2 thì sau đó có thể chuyển trường hợp đó đến chủ tịch công đoàn địa phương và người đại diện Liên đoàn lao động toàn quốc và chuyển lên người phụ trách chung của công ty hoặc người quản lý các quan hệ lao động.

Bước 4: nếu không giải quyết được ở các bước trên thì sẽ trở thành tranh chấp lao động, nếu được xem xét tại hội đồng hoà giải lao động cơ sở trước khi chuyển tiếp đến toà án lao động để giải quyết lần cuối cùng.

8.5. KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

8.5.1 Khái niệm, hình thức và nguyên nhân vi phạm kỷ luật

8.5.1.1 Khái niệm và nội dung của kỷ luật

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng nên dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội.

Mục tiêu của kỷ luật là nhằm làm cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác theo cách thức thông thường và có quy củ, do đó kỷ luật tốt nhất chính là sự tự giữ kỷ luật. Bởi vậy, người làm công tác quản lý nguồn nhân lực cần làm cho mọi người lao động hiểu được những mong đợi, yêu cầu của tổ chức đối với bản thân họ. Từ đó, họ có thể định hướng cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu thực hiện công việc với một tinh thần làm việc hợp tác và phấn khởi.

Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực có liên quan đến thực hiện nhiệm vụ lao động của họ như: số lượng và chất lượng công việc cần đạt được, thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi, giữ gìn trật tự tại nơi làm việc, an toàn lao động và vệ sinh lao động, bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của tổ chức, các hành vi vi phạm pháp luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Theo Điều 42 - Bộ luật Lao động Việt Nam, kỷ luật lao động được thể hiện trong nội quy lao động, không được trái với pháp luật lao động và pháp luật khác và phải thể hiện bằng văn bản đối với tổ chức có từ 10 người trở lên.

Để giúp người lao động hiểu và tuân thủ kỷ luật lao động thì nội quy lao động phải được thông báo đến từng người và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong tổ chức.

8.5.1.2 Hình thức kỷ luật

Có 3 hình thức kỷ luật:

Kỷ luật ngăn ngừa (phê bình) dựa trên cơ sở đưa ra những sự nhắc nhở và phê bình nhẹ nhàng có tính xây dựng. Người lao động thấy bản thân không bị bôi xấu, sỉ nhục.

Trong kỷ luật ngăn ngừa, thông qua những người quản lý trực tiếp sẽ giải thích rõ những sai sót hoặc những điều có thể sai sót, sử dụng cách tiếp cận hữu ích không chính thức và cho phép người dưới quyền tự chủ làm việc.

Kỷ luật khiển trách là hình thức kỷ luật chính thức hơn và được tiến hành tế nhị kín đáo "phía sau cánh cửa". Mục đích là tiếp cận tích cực nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm sửa chữa vấn đề và tránh lặp lại trong tương lai, làm cho người lao động hiểu rõ điều họ đang làm không được chấp nhận nhưng mọi việc có thể sẽ đủ thoải mái nếu họ thực sự có chuyển biến theo hướng mong đợi của tổ chức.

Người quản lý phải có trách nhiệm trong việc đạt được sự nhất trí với những người dưới quyền bằng những thủ tục và phải giám sát họ.

Kỷ luật trừng phạt (cảnh cáo): là cách cuối cùng áp dụng đối với người vi phạm kỷ luật - đôi khi còn được gọi là "kỷ luật đúng đắn" hoặc "kỷ luật tiến bộ", bởi nó đưa ra những hình phạt nghiêm khắc hơn, tăng theo thời gian đối với những người bị kỷ luật.

Thông thường, các mức nổi tiếp của kỷ luật trừng phạt như sau:

- Cảnh cáo miệng.
- Cảnh cáo bằng văn bản.
- Đình chỉ công tác.
- Sa thải.

Trừ những sai phạm rất nghiêm trọng như ăn cắp hoặc làm giả tài liệu cơ quan, một người mắc lỗi lầm rất hiếm khi bị sa thải ngay khi mắc lỗi lần đầu. Bởi vậy, khi áp dụng hình thức sa thải, người quản lý cần chứng tỏ được rằng đã cố gắng giáo dục người phạm lỗi nhưng không có biến chuyển tích cực.

8.5.1.3 Các loại và nguyên nhân vi phạm kỷ luật

Việc vi phạm kỷ luật lao động cũng tồn tại dưới nhiều dạng khác nhau như:

- Người lao động vi phạm các quy định và nội quy của tổ chức đã được niêm yết và thông báo.
- Người lao động thực hiện công việc không đạt các yêu cầu, tiêu chuẩn thực hiện công việc làm ảnh hưởng đến hiệu quả của bộ phận và của tổ chức.
- Người lao động có biểu hiện các hành vi thiếu nghiêm túc và phạm pháp chống đối tổ chức và làm ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức trên thị trường.

Nguyên nhân dẫn đến vi phạm kỷ luật có thể do phía người quản lý hoặc do chính bản thân người lao động.

Về phía người lao động có thể do các đặc trưng cá nhân khác nhau dẫn tới họ có quan niệm, mục tiêu, hành vi khác nhau trong quá trình làm việc. Hoặc cũng có thể do thái độ và ý thức của bản thân người lao động không hợp tác trong quá trình làm việc.

Về phía người quản lý có thể sai sót trong việc xây dựng chính sách nhân sự và thực hiện chính sách nhân sự không hợp lý.

Do thiếu sót trong công tác tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực, tuyển không đúng người, đúng việc và đúng thời điểm cần.

Do bố trí lao động không hợp lý, người lao động sẽ phản kháng hoặc không đủ năng lực để thực hiện tốt công việc.

Do hoạt động đào tạo và phát triển không đúng hướng, thiếu đồng bộ, không có chất lượng.

Công tác hướng dẫn công việc không được thực hiện tốt dẫn tới người lao động hiểu sai hay vin có cố tình hiểu sai.

Do việc truyền tải thông tin đến người lao động không đầy đủ và kịp thời nên người lao động không nắm bắt được những yêu cầu của tổ chức một cách kịp thời, họ có thể vi phạm các quy định do không có điều kiện để hiểu chúng.

Do các quy định phát sinh từ những chính sách không hợp lý. Do đó khi xử lý vi phạm kỷ luật người quản lý phải xác định rõ nguyên nhân phát sinh từ đâu để có hướng giải quyết hợp lý.

8.5.2 Nguyên tắc và trách nhiệm thi hành kỷ luật

8.5.2.1 Nguyên tắc

Nền tảng của kỷ luật trong quản lý nguồn nhân lực là việc giáo dục, đào tạo và chỉ dẫn tốt. Ban quản lý phải luôn luôn giúp người lao động hiểu rằng, nếu mọi việc không được thực hiện theo đúng quy tắc đã định thì những hình phạt sẽ được áp dụng.

Chính vì vậy, người lao động phải được hướng dẫn các quy tắc và những hình phạt áp dụng trong trường hợp sai phạm một cách kịp thời, để họ hiểu rằng ban quản lý có quyền áp dụng những hình phạt. Một người giữ gìn kỷ luật tốt là người biết tâm lý của mọi người, họ tiến hành công việc theo đúng yêu cầu và chỉ dẫn, thì vấn đề vi phạm kỷ luật trong tổ chức sẽ giảm bớt.

Muốn kỷ luật có hiệu quả trong tổ chức cần tuân thủ theo những nguyên tắc sau:

Xây dựng hệ thống kỷ luật một cách rõ ràng, hợp lý và cụ thể không dựa vào ý muốn cá nhân, trong đó quy định rõ các điều khoản kỷ luật, các mức độ vi phạm kỷ luật và các hình thức kỷ luật tương ứng, đồng thời phải xây dựng cơ chế khiếu nại tạo điều kiện cho việc thông tin hai chiều trong kỷ luật một cách dân chủ, công khai, công bằng với mọi người lao động.

Để xây dựng, tổ chức cần căn cứ vào tính chất và bản chất hành vi vi phạm KLLĐ, dự đoán mức độ ảnh hưởng của nó đến tổ chức như giảm chất lượng sản phẩm,

ảnh hưởng gây hại đến người lao động khác, ảnh hưởng xấu đến văn hoá của tổ chức, làm giảm uy tín tổ chức trên thị trường, hay vi phạm pháp luật hiện hành. Đồng thời, có thể căn cứ vào điều kiện cụ thể xảy ra hành vi, tính chất nghề nghiệp, vị trí công việc mà họ đảm nhiệm cũng như trình độ hiểu biết của người lao động đến đâu để xác định mức độ nặng nhẹ của hành vi vi phạm.

Phải quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan đến kỷ luật lao động, nhằm tránh tình trạng ỷ lại, thụ động, chông chéo và đổ lỗi cho nhau khi vi phạm kỷ luật và xử lý kỷ luật.

Phải thông tin đầy đủ và kịp thời các điều khoản của kỷ luật lao động đến mọi người lao động nhằm khuyến khích ý thức tốt, tự thực hiện giữ gìn kỷ luật trong từng người lao động và kỷ luật tổ, nhóm trong các tổ nhóm làm việc.

Việc phổ biến các điều khoản của kỷ luật đến mọi người lao động có thể thông qua các cuốn sổ tay hướng dẫn, giới thiệu về tổ chức qua các văn bản, công văn, hợp đồng, thoả ước tập thể, hay niêm yết trên bảng thông báo của tổ chức.

Khi thông báo các nội dung kỷ luật lao động, điều khôn khéo là phải thông báo những xử phạt đối với những hành vi vi phạm. Tuy nhiên, kỷ luật không được cướp đi lòng tự trọng của người lao động ở bất cứ nơi nào, lúc nào. Việc giải thích rõ lý do đối với mỗi điều khoản trong kỷ luật đều là cần thiết.

Trước khi tiến hành kỷ luật, cần phải tiến hành điều tra, xác minh được các vi phạm, mức độ vi phạm và các hình thức kỷ luật tương ứng đã được quy định và thông báo cho người vi phạm biết.

Trong hầu hết các trường hợp, đặc biệt trong việc sai thải, người quản lý phải chứng minh rõ ràng người lao động đã phạm lỗi hoặc bị coi là tội phạm. Khi đã xác định rõ các sai phạm thì việc xử lý kỷ luật phải được thực hiện một cách nhất quán và công minh theo đúng nội quy, quy chế đã đề ra và thông báo cho người lao động biết về hình thức kỷ luật họ phải gánh chịu và giới hạn về thời gian đối với hình thức kỷ luật đó.

8.5.2.2 Trách nhiệm đối với kỷ luật

Kỷ luật là trách nhiệm của mọi người trong hoạt động của một tổ chức, một doanh nghiệp. Tuy nhiên, mỗi người ở mỗi vị trí khác nhau đều có một trách nhiệm khác nhau trong việc gìn giữ kỷ luật trong tập thể lao động. Việc phân định trách nhiệm với kỷ luật càng rõ ràng càng tạo điều kiện cho việc duy trì kỷ luật trong tổ chức nhằm thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh. Dưới đây là trách nhiệm đặc biệt đối với việc duy trì kỷ luật trong nội bộ tổ chức.

Người quản lý bộ phận: họ là người thay mặt cho tổ chức tiếp xúc hàng ngày với người lao động trong bộ phận quản lý. Là người đương nhiên chịu trách nhiệm chính và trực tiếp về kỷ luật lao động.

Do đó, người quản lý bộ phận phải hiểu biết về kỷ luật, các quy tắc, thông lệ cần thiết để quản lý tốt, phải hiểu rõ nhân cách của mọi người dưới quyền và có cách thức đối xử công bằng, đúng mực.

Người quản lý bộ phận cần đào tạo cho nhân viên của mình về kỷ luật lao động trong tổ chức, để họ biết điều gì nên hay không nên làm. Khi gia nhập vào nhóm làm việc với các đặc tính cá nhân là phải tuân theo kỷ luật lao động chứ không thể theo lẽ thói thông thường của bản thân. Đây thực sự là một thử thách lớn, một trách nhiệm nặng nề với người quản lý bộ phận.

Phòng Quản trị nhân lực: phải là người đào tạo và hướng dẫn cho người quản lý bộ phận về những vấn đề liên quan đến kỷ luật nhằm giúp họ làm quen với những khía cạnh của công tác kỷ luật. Phòng quản trị nhân lực chịu trách nhiệm chính về việc thiết kế chính sách, thủ tục và thực hiện kỷ luật lao động trong tổ chức.

Công đoàn: là một lực lượng hỗ trợ trong việc thi hành kỷ luật như hỗ trợ giáo dục ý thức kỷ luật và xử trí các vụ việc vi phạm kỷ luật, cũng như hỗ trợ trong việc đề ra các chính sách đúng đắn về kỷ luật lao động. Tiếng nói của công đoàn về các hoạt động đúng đắn liên quan đến người lao động được thể hiện trong các hợp đồng lao động, thoả ước tập thể, ban hành nội quy lao động.

Ban quản lý cấp cao: hội đồng quản trị thông qua giám đốc doanh nghiệp (người đứng đầu tổ chức) phải ủng hộ và hỗ trợ phát triển và duy trì hệ thống kỷ luật trong doanh nghiệp. Ban quản lý cấp cao đại diện là Giám đốc, là người chủ trì việc xây dựng và phê duyệt các chính sách và thủ tục hợp lý trong doanh nghiệp, trực tiếp tổ chức thực hiện tốt các quy chế này.

Người lao động có trách nhiệm tuân thủ các quy tắc, quy chế làm việc để đạt tới mục tiêu chung của tổ chức.

8.5.3 Quá trình kỷ luật và hướng dẫn kỷ luật có kết quả

8.5.3.1 Cách tiếp cận với kỷ luật

Thi hành kỷ luật mà không phạt

Đây là cách tiếp cận tích cực. Khi một người lao động vi phạm một quy định nào đó, nhiều trường hợp nhà quản lý cũng chưa nhất thiết cần dùng biện pháp trừng phạt, mà họ "nhắc nhở" hoặc "khuyến bảo" cấp dưới sửa chữa vấn đề, cố gắng làm việc tốt hơn, tránh các vấn đề lặp lại trong tương lai nhằm giúp người lao động làm việc có hiệu quả theo hướng mong đợi của tổ chức.

Thi hành kỷ luật bằng trừng phạt, răn đe

Theo cách này, người quản lý cảnh báo trước với người dưới quyền rằng nếu tiếp tục vi phạm thì sẽ bị phạt. Cách thức này được mô tả như sau:

Phỏng tay ngay: tức là cần phải thi hành kỷ luật ngay nếu có vi phạm, nếu bỏ qua người phạm lỗi thường có khuynh hướng tự thuyết phục mình rằng lỗi đó nhẹ hoặc không có lỗi.

Cảnh cáo: cần cảnh cáo trước cho nhân viên, nếu vi phạm sẽ bị phỏng như lò lửa nóng.

Hình phạt phù hợp: giống như khi ta chạm tay vào lò lửa nóng, tùy theo thời gian, mức độ chạm vào lò lửa mà người ta chạm vào sẽ bị phỏng khác nhau.

Phỏng tay với bất kỳ ai: bất kỳ ai vi phạm kỷ luật đều bị hình phạt không loại trừ, thiên vị ai cả như bất kỳ ai chạm tay vào lửa đều bị phỏng.

Thi hành kỷ luật theo trình tự

Việc thi hành kỷ luật nhân viên phải theo một trình tự khoa học và hợp lý, đúng theo thủ tục. Tùy theo mức độ nặng nhẹ mà việc thi hành kỷ luật phải theo đúng trình tự xử phạt từ thấp lên cao. Trước khi ra quyết định thi hành kỷ luật, người quản lý cần thiết phải đặt ra một loạt câu hỏi, cân nhắc trước xem nên làm gì? Rà soát lại những hành vi đã thể hiện của nhân viên và tính khách quan khi ra quyết định thi hành kỷ luật của nhà quản lý.

Quá trình kỷ luật

Một quá trình kỷ luật chung trải qua 5 bước.

Bước 1: Khiển trách bằng miệng

Nói cho người lao động hiểu hành vi sai trái của họ, đưa ra lời khuyên về cách thức sửa chữa, đồng thời tạo điều kiện giúp đỡ họ sửa chữa. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức này không cần ghi vào bằng văn bản.

Bước 2: Cảnh cáo miệng

Khi một người vi phạm những tiêu chuẩn hoặc quy tắc thì việc cảnh cáo miệng là thích hợp. Người quản lý bộ phận thông báo cho người lao động biết tình trạng hành vi của họ là không thể chấp nhận được và yêu cầu họ phải sửa chữa. Tuy nhiên, chưa ghi vào hồ sơ nhân sự.

Để có tác dụng giáo dục người lao động vi phạm sửa sai, người quản lý phải giải thích cho họ thấy họ đã vi phạm như thế nào, ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức ra sao. Từ đó giúp đỡ cho họ vạch ra những phương pháp, cách thức để sửa chữa và ngăn chặn việc tái diễn những sai phạm đó trong tương lai.

Bước 3: Cảnh cáo bằng văn bản

Văn bản cảnh cáo là văn bản mô tả tình trạng của vấn đề vi phạm phát sinh và hình thức kỷ luật tương ứng. Văn bản này có thể là chứng cứ cho việc trừng phạt nặng hơn nếu người lao động tái phạm sai lầm, hoặc trong việc phán xử của trọng tài (Toà án) lao động.

Chính vì vậy, người quản lý phải làm rất cẩn thận. Trước hết, người quản lý phải tiếp xúc, thảo luận với người vi phạm, tạo điều kiện cho họ được nói và giải thích về nguyên nhân vi phạm. Nội dung trong cuộc tiếp xúc được ghi vào văn bản và cần có chữ ký của 3 bên: người lao động, người quản lý và công đoàn vào văn bản kỷ luật.

Bước 4: Đình chỉ công tác

Đây là sự ngừng tạm thời đối với những người lao động tái vi phạm chính sách hoặc quy tắc của tổ chức. Tổ chức sẽ không cho phép người lao động làm việc trong một khoảng thời gian nhất định và tiền lương (tiền công) của họ sẽ bị giảm đi tương ứng.

Bước 5: Sa thải

Sa thải là việc chấm dứt hợp đồng lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động. Khi áp dụng hình thức này, người quản lý phải có đầy đủ chứng cứ chứng minh mức độ vi phạm nặng của người lao động.

Thực tế, hình thức này ngày càng được sử dụng ít hơn và được coi là giải pháp cuối cùng. Khi ra quyết định áp dụng, người quản lý cần bình tĩnh, sáng suốt cân nhắc tác động của nó đối với người lao động và chi phí phát sinh để tuyển dụng và đào tạo lao động mới.

Theo điều 84.1 Bộ luật Lao động Việt Nam: Tùy theo mức độ vi phạm, có ba hình thức xử lý.

- Khiển trách
- Kéo dài thời hạn nâng lương không quá 6 tháng hoặc chuyển làm công việc khác có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa 6 tháng hoặc cách chức;
- Sa thải

Điều 85 Bộ luật Lao động Việt Nam quy định, hình thức sa thải chỉ áp dụng khi:

- Người lao động có hành vi trộm cắp, tham ô, tiết lộ bí mật hoặc có hành vi làm thiệt hại nghiêm trọng tài sản, lợi ích của tổ chức.
- Trong thời hạn bị xử lý kỷ luật kéo dài thời gian nâng lương hoặc chuyển làm công việc khác lại tái phạm hoặc bị cách chức mà tái phạm.
- Tự ý bỏ việc 5 ngày cộng dồn trong tháng hoặc 20 ngày cộng dồn trong một năm mà không có lý do chính đáng.

Khi áp dụng sa thải người lao động, người sử dụng lao động phải báo cho cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương biết.

8.5.3.2 Tổ chức công tác thi hành kỷ luật lao động

Khi có hành vi vi phạm kỷ luật, người liên đới bị xử lý kỷ luật. Để có thể đưa ra quyết định áp dụng hình thức kỷ luật nào là phù hợp, thì người quản lý cần thiết phải tiến hành thẩm tra đánh giá mức độ vi phạm của hành vi sai trái. Từ đó ra quyết định thi hành kỷ luật và thực hiện quyết định một cách nhất quán.

Phòng vấn kỷ luật

Đây là một thủ tục phải được thực hiện trước khi đề xuất một hình thức kỷ luật nào đó với người lao động.

Chuẩn bị phòng vấn: Đây là khâu hết sức quan trọng đảm bảo cho cuộc phòng vấn được thành công. Bởi vậy, người quản lý cần xem xét lại hồ sơ về sự sai phạm và việc thi hành trước đây của người lao động. Đồng thời, thông báo đầy đủ cho người liên quan đến vấn đề biết về phương diện của họ, cũng như thời điểm tiến hành phòng vấn. Người quản lý còn cần phải lựa chọn cách tiếp cận phòng vấn khác nhau với các cá nhân khác nhau liên quan đến vấn đề cần xác định, điều tra để làm rõ.

Thực hiện phòng vấn: Việc phòng vấn nên được tiến hành riêng để tránh sự ngại ngùng của những người có thể cung cấp thông tin trung thực. Người quản lý cần khẳng định cho họ thấy rằng những thông tin họ cung cấp sẽ được giữ kín. Việc phòng vấn nên được thực hiện ngay sau khi xảy ra vi phạm nếu có thể và phải xác minh được những thông tin thu thập được về những trường hợp tương tự xảy ra ở bộ phận đó hoặc ở những bộ phận khác.

Trong khi phòng vấn, người quản lý cần đưa ra những lời nhắc nhở giúp người lao động sửa đổi những hành vi, thái độ không đúng mực. Đồng thời hướng dẫn người trả lời đi theo đúng hướng cung cấp thông tin cần thu thập tránh rườm rà và mất thời gian.

Khi tiến hành phòng vấn kỷ luật, người quản lý cần phải nắm rõ những vấn đề sau:

- Mở đầu phòng vấn bằng một câu hỏi hay một đề nghị cung cấp thông tin chứ không phải là một lời kết tội với những lời lẽ thân mật để hỏi về ai? Cái gì? Ở đâu? Khi nào? Tại sao?...

- Đề nghị người lao động cho biết quan điểm với vấn đề mà họ đã gây ra. Người quản lý cần tỏ ra đang lắng nghe, thông cảm với những lý do mà người lao động đưa ra. Hơn nữa, phải bình tĩnh không bộc lộ tức giận, hay đe dọa gây ra tranh cãi với người lao động.

- Cho phép người lao động tự giải thích và bảo vệ lập luận của họ thông qua những chứng cứ và tư liệu có giá trị.

- Cần phê phán những việc làm sai và người làm sai nhưng cần giữ gìn sự tôn trọng người lao động trong phê phán.

- Lưu tâm đến dự định sửa chữa sai lầm của người lao động và có chiều cố gắng với người sai phạm thành khẩn.

- Khuyến khích người lao động đưa ra những giải pháp có thể để sửa chữa việc làm sai của họ. Người quản lý nên đồng ý với những việc làm để sửa chữa sai phạm của người lao động mà phù hợp với tình hình thực tế.

- Người quản lý nên đề xuất sự giúp đỡ chân thành để cải biến hành vi của người lao động.

Lựa chọn biện pháp kỷ luật

Với những thông tin về vi phạm kỷ luật thu thập được trước và sau phỏng vấn kỷ luật, để việc kỷ luật được thực hiện nghiêm túc, người quản lý nên làm theo một số việc sau:

Phát hiện những việc đã thực hiện trong các trường hợp tương tự ở trong bộ phận và ở những bộ phận khác trong tổ chức.

Không để các cá nhân chi phối đến quyết định kỷ luật.

Lựa chọn hình thức kỷ luật tương ứng với mức độ sai phạm và có tác dụng ngăn ngừa sự tái phạm. Đảm bảo quy định kỷ luật là sáng suốt và chắc chắn.

Lưu ý các biện pháp kỷ luật có tác dụng củng cố thái độ đạo đức và khuyến khích sự chủ động sáng tạo của người lao động theo hướng làm việc đúng đắn.

Cần kiểm tra biện pháp được lựa chọn với cấp trên trực tiếp và phòng Quản trị nhân lực.

Nếu người lao động đã từng bị kỷ luật về cùng loại sai phạm, người quản lý cần nghiên cứu kỹ biện pháp áp dụng.

Thực hiện biện pháp kỷ luật

Đề việc thực hiện biện pháp kỷ luật đã được lựa chọn mang lại kết quả mong muốn cho tổ chức, người quản lý cần:

- Giải thích để người lao động có liên quan hiểu được lý do của biện pháp lý luận đưa ra và thi hành đối với anh ta.
- Chú ý thuyết phục người lao động hiểu rằng thi hành kỷ luật là để chính họ sửa chữa thiếu sót, để làm việc ngày càng tốt hơn.
- Cho người lao động thấy rằng anh ta không bị ác cảm về sau này nếu cố gắng sửa sai và không tái phạm.
- Làm cho người lao động hiểu tổ chức nhìn nhận cả những ưu và nhược điểm của anh ta để khơi gợi những phản ứng tốt tránh sự phản kháng từ người liên quan.
- Cần bày tỏ sự tin tưởng và lòng tin vào người lao động.
- Khẩn trương báo cáo việc thi hành kỷ luật với phòng Quản trị nhân lực

Đánh giá việc thi hành kỷ luật

Sau khi thi hành kỷ luật, người quản lý cần nhìn nhận và đánh giá lại kết quả đạt được từ những biện pháp kỷ luật đã được áp dụng dưới các khía cạnh chính sau:

- Nghiên cứu và đánh giá tác động mong muốn của biện pháp kỷ luật với người vi phạm như cải biến hành vi, thay đổi thái độ làm việc, không tái phạm...
- Khen ngợi và thừa nhận những việc làm tốt và chuyển biến tích cực của người lao động.
- Đánh giá xem các biện pháp kỷ luật đã thực hiện có tác động mong muốn đối với người lao động khác trong tổ chức hay không.

Thông qua việc đánh giá đúng và kịp thời sẽ giúp cho tổ chức nhìn nhận lại chính các quyết định về thi hành kỷ luật đã được ban hành, tính khả thi của các biện pháp kỷ luật. Từ đó, tổ chức sẽ tìm ra các hướng tốt hơn để giải quyết các vi phạm phát sinh trong tương lai và để củng cố kỷ luật lao động trong tổ chức của mình.

8.5.3.3 Các hướng dẫn với người phụ trách kỷ luật

Sự hiểu biết, sự tôn trọng nội quy và quy chế và tính khách quan của người phụ trách kỷ luật trong tổ chức có một vai trò quan trọng với việc đạt kết quả mong đợi của kỷ luật lao động trong tổ chức đó. Bởi vậy, người phụ trách kỷ luật cần hiểu và lưu tâm những vấn đề sau:

- Coi trọng quyền hỏi ý kiến của người lao động. Mọi người lao động có quyền tìm kiếm sự giúp đỡ khi họ được gọi tới buổi phỏng vấn mà họ tin rằng có thể bản thân sẽ phải nhận một hình thức kỷ luật nào đó.
- Cần nhấn mạnh vào các nguyên tắc đã được hiệu lực hoá một cách nhất quán, hợp lý và công khai, chứ không phải dựa vào mong muốn của cá nhân.
- Trong mọi tình huống không nên cướp mất phẩm giá nhân viên của bạn. Kỷ luật nếu tiến hành riêng, hãy tránh lừa dối, không làm ảnh hưởng đến giá trị riêng tư của người lao động, áp dụng hình phạt kỷ luật một cách nhất quán.
- Mọi sự vi phạm nguyên tắc hay quy định cần phải được chứng minh bằng chứng cứ chuẩn xác trước khi chứng minh được người lao động bị phạm lỗi và phải gánh chịu hình phạt. Chính vì vậy, đừng quên thu thập thông tin về sự thật, đừng dựa trên những bằng chứng mới nghe để ra quyết định vội vàng.
- Đừng làm gì khi đang cáu giận, nên bình tĩnh trở lại trước khi kỷ luật cấp dưới của mình.
- Chuẩn bị lời biện luận một cách rõ ràng trước khi làm việc với người vi phạm: phải làm rõ, chính xác các nguyên tắc và quy định nào đã bị phá vỡ, chúng bị vi phạm như thế nào và hành vi đúng ở đây là gì?
- Đừng thi hành kỷ luật quá nghiêm khắc, bởi các hình phạt quá nghiêm khắc sẽ bị người lao động coi là không công bằng, không chính đáng và đôi khi gây ra sự phản kháng của người lao động. Cho nên khi phạt, người quản lý nên bắt đầu bằng lời thừa nhận những thành tích tốt của người lao động.
- Đảm bảo kỷ luật công bằng, không thiên vị hay cảm tình cá nhân với mọi người lao động trong tổ chức theo đúng quy định đặt ra.
- Đừng để việc kỷ luật trở thành việc cá nhân, thể hiện cảm tình riêng hay định kiến khi đưa ra hình thức kỷ luật. Điều đó sẽ làm cho người lao động mất lòng tin vào tổ chức.
- Không được dễ dãi khi thi hành kỷ luật, nếu không người lao động sẽ cho rằng các quy chế là phù phiếm hay quy chế, quy định sẽ bị áp dụng không nhất quán và dần làm mất đi tính kỷ luật trong tổ chức.
- Đảm bảo thông tin hai chiều trong kỷ luật, cho phép đương sự giải thích đầy đủ nguyên nhân và lý do vi phạm kỷ luật. Từ đó có thể tìm thấy các trường hợp

giảm nhẹ hoặc biết được là người lao động đó đã không biết rõ các nguyên tắc, quy định mà họ cần biết.

- Cuối cùng, người quản lý cần cung cấp sự báo trước về việc thi hành kỷ luật đầy đủ. Một số kỷ luật đòi hỏi sự đình chỉ hay thải hồi ngay lập tức, do đó, với hầu hết các trường hợp, sự báo trước bằng lời hoặc văn bản là cần thiết.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Quan hệ lao động là toàn bộ những quan hệ có liên quan đến quyền, nghĩa vụ giữa các bên tham gia quá trình lao động.

Quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi có hai chủ thể: người lao động và người sử dụng lao động.

Cơ chế "ba bên" (Nhà nước, giới chủ sử dụng lao động, giới lao động) trong quan hệ lao động thể hiện ở việc Nhà nước xây dựng, ban hành, giám sát luật lệ quan hệ lao động, xử lý các tranh chấp lao động, giới chủ sử dụng lao động và giới lao động có đại diện tham gia xây dựng, chấp hành, giám sát luật lệ lao động, tham gia xử lý tranh chấp lao động.

Nội dung của quan hệ lao động là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia quan hệ lao động. Có hai cách phân chia nội dung của quan hệ lao động:

Phân loại theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc một quan hệ lao động

Phân loại theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động.

Tranh chấp lao động là những tranh chấp về quyền lợi và lợi ích của các bên liên quan đến việc làm, thu nhập và các điều kiện lao động khác.

Tuỳ thuộc vào các chủ thể tham gia quan hệ lao động có thể là tranh chấp lao động cá nhân giữa người lao động với người sử dụng lao động và tranh chấp giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động.

Thoả ước lao động tập thể là văn bản pháp quy, là cơ sở để thực hiện quan hệ lao động. Đó là văn bản thoả thuận giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động về các điều kiện sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của 2 bên trong quan hệ lao động.

Có hai loại chiến lược thoả thuận nhằm thương thảo để đạt được các yêu cầu đặt ra và đi đến thống nhất để xây dựng thoả ước lao động tập thể đó là chiến lược thoả thuận phân phối và chiến lược thoả thuận phối hợp.

- Chiến lược thoả thuận phân phối là chiến lược thoả thuận tạo nên những tình trạng xung đột trong đó hai bên đại diện đều tranh đấu quyết liệt để nhằm đạt được phần lợi ích lớn nhất trong các khoản phân chia.
- Chiến lược thoả thuận phối hợp áp dụng khi hai bên đều nhất trí phối hợp giải quyết các vấn đề trong thoả ước. Hai bên cùng nghiên cứu vấn đề và cùng cố gắng đạt được giải pháp chung có lợi nhất cho cả hai phía.

Bất bình của người lao động là sự không đồng ý, là sự phản đối của người lao động đối với người sử dụng lao động về các mặt thời gian lao động, tiền lương, điều kiện lao động...

Nguồn gốc của bất bình có thể do: trong nội bộ tổ chức; bên ngoài tổ chức hoặc nội bộ người lao động.

Nguyên tắc giải quyết bất bình: ngăn chặn những điều không thoả mãn từ khi chúng mới nảy sinh, với nguyên tắc giải quyết bình đẳng, công khai, thoả thuận trên cơ sở tự nguyện.

Người phụ trách, ban quản lý, quản trị viên nhân lực có trách nhiệm phát hiện và giải quyết những bất bình.

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng nên dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực xã hội.

Theo Điều 42 Bộ luật Lao động Việt Nam kỷ luật lao động được thể hiện trong nội quy lao động, không được trái với pháp luật lao động và các pháp luật khác, phải được thông báo đến từng người và những điều chỉnh phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong tổ chức.

Có 3 hình thức kỷ luật:

- Kỷ luật ngăn ngừa (phê bình)
- Kỷ luật khiển trách
- Kỷ luật trừng phạt (cảnh cáo) với các mức nối tiếp
 - Cảnh cáo miệng
 - Cảnh cáo bằng văn bản
 - Đình chỉ công tác
 - Sa thải

Nguyên nhân dẫn đến hành vi kỷ luật có thể do người quản lý hoặc do chính người lao động.

Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật càng đầy đủ, rõ ràng càng tạo điều kiện cho việc duy trì kỷ luật trong tổ chức.

Quá trình kỷ luật qua 5 bước:

- Khiển trách miệng
- Cảnh cáo miệng
- Cảnh cáo bằng văn bản
- Đình chỉ công tác
- Sa thải

Tổ chức công tác thi hành kỷ luật gồm các nội dung: phòng vãn kỷ luật; lựa chọn biện pháp kỷ luật; thực hiện kỷ luật; đánh giá việc thi hành kỷ luật.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm, chủ thể, nội dung của quan hệ lao động?
2. Tranh chấp lao động là gì? Các hình thức (dạng) tranh chấp lao động?
3. Biện pháp phòng ngừa tranh chấp lao động?
4. Bộ máy, trình tự thủ tục, nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động?
6. Khái niệm, nội dung và quá trình ký kết thoả ước lao động tập thể?
7. Các chiến lược thoả thuận khi tham gia thương lượng ký thoả ước lao động tập thể?
8. Khái niệm, phân loại, nguyên nhân bất bình của người lao động?
9. Trách nhiệm của người phụ trách, ban quản lý, quản trị viên nhân lực khi giải quyết bất bình của người lao động?
10. Quá trình giải quyết bất bình diễn ra như thế nào?
11. Khái niệm, hình thức và nguyên nhân vi phạm kỷ luật?
12. Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật ra sao?
13. Quá trình kỷ luật và các hướng dẫn cho việc kỷ luật có kết quả như thế nào?