

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

(Dùng cho sinh viên hệ đào tạo đại học từ xa)

Lưu hành nội bộ

HÀ NỘI - 2006

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Copy



QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Biên soạn : TS. HÀ VĂN HỘI

LỜI GIỚI THIỆU

Quản lý suy cho cùng là quản lý lực cho sự phát triển xã hội. Người ta thể nói, trong bất cứ hoạt động hay m tâm của sự phát triển. Cho dù một tổ c nghệ tiên tiến, nhưng nếu không có c không có con người để quản lý và sử d dài được.

Tuy nhiên quản lý con người k người là một thực thể phức tạp, là tổng nào. Xã hội càng tiến bộ, nhận thức của con người ngày càng được nâng cao về mọi mặt, công việc quản lý con người càng trở nên phức tạp. Việc quản lý con người bao gồm nhiều vấn đề như tâm lý, sinh lý, xã hội, triết học, đạo đức học, dân tộc học... Có thể nói, quản lý con người là một khoa học nhưng đồng thời là một nghệ thuật-nghệ thuật lãnh đạo, chỉ huy, lôi cuốn con người hoạt động theo một mục tiêu chung của tổ chức. Đặc biệt, trong nền kinh tế chuyển đổi, sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản trị phải có những quan điểm mới, lĩnh hội được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ thuật mới về quản trị con người.

Trong điều kiện hiện nay chỉ có thể thực sự phát huy được tiềm năng của nguồn nhân lực nếu các nhà quản trị biết tuyển chọn được nhân tài, biết sắp xếp, bố trí cán bộ đúng người, đúng việc, đúng thời điểm, đồng thời có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động để họ có đủ kỹ năng và kiến thức làm chủ công nghệ hiện đại, không ngừng nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Mặt khác, việc tìm ra cách thức tốt nhất để đánh giá đúng năng lực hoàn thành công việc của nhân viên để thực hiện trả công và đãi ngộ xứng đáng, cũng là một yếu tố rất quan trọng để nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, tích cực tích lũy kinh nghiệm, phát huy sáng kiến trong công việc để cống hiến cho doanh nghiệp và cũng chính là để nâng cao lợi ích của chính bản thân họ.

Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam, cũng như trước yêu cầu đổi mới quản lý kinh doanh của doanh nghiệp, chúng tôi đã tổ chức biên soạn tài liệu hướng dẫn học tập “*quản trị nguồn nhân lực*” cho sinh viên hệ Đào tạo từ xa ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông.

Mặc dù nội dung của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp rất rộng, nhưng với đối tượng là sinh viên hệ đào tạo từ xa, nên tài liệu này chỉ tập trung nêu những nội dung cơ bản nhất và hướng người học có thể nắm được một số vấn đề cơ bản và quan trọng nhất của quản trị nhân lực như kế hoạch hoá nguồn nhân lực, phân tích và mô tả công việc, thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực, đánh giá nguồn nhân lực, trả công lao động và thực hiện các mối quan hệ lao động...).

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



là mục tiêu vừa là động đều do con người”. Có con người đều là trung n lực về khoa học công khoa học kỹ thuật ấy, y không thể tồn tại lâu

in, về mặt xã hội, con người nào giống người

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng chắc chắn cuốn tài liệu này không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao chất lượng của cuốn tài liệu này.



6

CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu:

Sau khi học xong chương này, học viên:

Nắm được vai trò của nhân tố
nghiệp, từ đó thấy được tầm quan trọng

Nhận thức được các mục tiêu và
biết phân tích để lựa chọn chính sách quản trị nhân lực phù hợp nhằm đạt được các mục tiêu dự
kiến.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



:

kinh doanh của doanh
tư trong doanh nghiệp.

phải đạt tới, đồng thời

Biết phân tích các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực để làm cơ
sở cho việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Nội dung chính:

- Khái niệm, vai trò của nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực.
- Các triết lý của quản trị nhân lực
- Mục tiêu, nguyên tắc của quản trị nhân lực
- Các chính sách của quản trị nhân lực
- Môi trường và thách thức của quản trị nguồn nhân lực

NỘI DUNG

1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management) liên quan đến hai vấn đề cơ bản
“quản trị” và “nguồn 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. Các doanh nghiệp đều có nguồn lực, bao gồm tiền bạc, vật chất, thiết
bị và con người cần thiết để tạo ra hàng hoá và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Hầu
hết các doanh nghiệp đều xây dựng các thủ tục và qui chế về cung cấp nguyên vật liệu và thiết bị
nhằm bảo đảm việc cung cấp đầy đủ chúng khi cần thiết. Tương tự như vậy các doanh nghiệp cần
phải quan tâm đến qui trình quản lý con người - một **nguồn lực quan trọng** của nó.

1.1.1. Nguồn nhân lực

a. Khái niệm

Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận
dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một
nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh
nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

b. Vai trò của nguồn nhân lực

- *Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp:* Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đề con người lại đặc biệt quan trọng. Không có con người thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực mang sang nền kinh tế tri thức,* thì các nhân tố cốt lõi của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và họ đang dần dần giảm dần vai trò quan trọng: Nguồn nhân lực đang trở nên quan trọng.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận.* Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.



1.1.2. Khái niệm và vai trò của quản trị nguồn nhân lực

a. Khái niệm quản trị nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

Tóm lại, khái niệm chung nhất của quản trị nguồn nhân lực được hiểu như sau: “*Quản lý nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân*”.

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

Tiếp cận về con người: Quản lý nguồn nhân lực là quản lý con người trong một tổ chức, do đó phải biết chú ý tới các lợi ích của họ trong quá trình họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Hơn nữa muốn quản lý tốt họ các nhà quản lý cũng như biết động viên các khả năng của họ. Nhờ đó mà các xã hội phát triển nhanh chóng được.

Tiếp cận về quản lý: Quản lý là đạt được mục đích và mục tiêu của tổ chức thông qua việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm soát các hoạt động của người quản lý trong tổ chức. Phòng quản lý trong đơn vị để họ có thể quản lý của mình.



rời, phải biết tôn trọng họ, còn tiềm ẩn trong mỗi họ hành công và phát triển

nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức thông qua các hoạt động : lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm soát là trách nhiệm của mọi người quản lý trong tổ chức. Phòng quản lý trong đơn vị để họ có thể quản lý của mình.

Tiếp cận về hệ thống: Doanh nghiệp là một hệ thống phức tạp và mở ra môi trường bên ngoài, mà trong đó mỗi bộ phận và cá nhân là các phân hệ và các phần tử có quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau để thực hiện những mục đích, mục tiêu chung của nó. Chỉ một phần tử nào đó không bình thường thì cả doanh nghiệp đó sẽ bị ảnh hưởng.

Do đó, ngoài việc biết phân công lao động một cách cân đối, hợp lý cho từng cá nhân và từng bộ phận, các nhà quản lý còn phải biết tổ chức và tạo lập điều kiện lao động tốt nhất cho họ tiến hành sản xuất kinh doanh, cũng như phải biết quan tâm một cách hợp lý và hài hoà nhất đến các lợi ích của họ trong quá trình tồn tại cũng như phát triển doanh nghiệp.

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

Nhìn chung, doanh nghiệp nào cũng đều có bộ phận quản lý nguồn nhân lực. Bộ phận này chủ yếu xây dựng các chế độ, đưa ra các tài liệu tư vấn và những quy định cụ thể có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực. Phụ trách nguồn nhân lực của doanh nghiệp là một trong những bộ phận chính của Tổng giám đốc, có nhiệm vụ phục vụ các ngành trực thuộc bên dưới, tuy nhiên, không có quyền ra lệnh cho nhân viên cấp dưới phải tiếp nhận phần phục vụ ấy.

b. Sự khác biệt giữa quan điểm truyền thống và quan điểm mới về quản trị nhân lực

- *Sự khác biệt quan trọng thứ nhất là:* Quản trị nhân sự truyền thống quản lý con người về mặt hành chính, là hoạt động áp dụng các nguyên tắc pháp định về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ hưu trí... nhằm mục đích quản lý con người. Quản lý nguồn nhân lực hiện đại có chức năng rộng hơn quản lý nhân sự truyền thống.

- *Sự khác biệt quan trọng thứ hai* giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống là: Quản trị nhân sự thiên về quản lý cá nhân, quản lý họ một cách tuyệt đối; Quản lý nguồn nhân lực hiện đại coi việc đào tạo và giáo dục thường xuyên. Đầu tư cho việc này ngày một tăng cao.

- *Sự khác nhau quan trọng thứ ba* giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống là: Trước kia, cơ quan nhân sự truyền thống chỉ tồn tại như một bộ phận cấu thành của tổ chức. Cách thức làm cho công tác này có hiệu quả chủ yếu là hạ thấp tối đa chi phí cho việc

quản lý nhân sự. Còn quản lý nguồn nhân lực hiện đại thì thông qua thực hiện nhiều chức năng quản lý mang lại hiệu quả kinh tế cho tổ chức.

- Sự khác nhau quan trọng thứ tư giữa truyền thống những là: Quản lý nguồn nhân bản. Quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự coi cán bộ, công nhân và



quản lý nhân sự ông nhân viên về "ời xã hội", khác

1.1.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiếp phải hội đủ hai yếu tố, đó là nhân lực và vốn trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát

doanh cũng đều trò cực kỳ quan

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

ngành muốn tồn

Con người - với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

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

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

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

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

1.2. TRIẾT LÝ VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Các quan điểm về con người

Thứ nhất, quan niệm: “Con người là một công cụ lao động đáng sợ nhất mà cả xã hội loài người đều lệ thuộc vào”.

Hai là, quan niệm: “Con người là một tài sản”.

Thứ ba, quan niệm “Con người là một tài sản”.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



lao động”. Người lao động được nhìn nhận một cách khách quan và mang tính nhân văn.

Quan niệm này do các nhà tâm lý xã hội học ở các nước phương Tây đề xuất. Quan niệm này chỉ quan tâm đến khai thác con người mà không quan tâm đến thái độ cư xử với con người.

Quan niệm này cho rằng: Người lao động là một nguồn lực quý giá nhất trong các nguồn lực của sản xuất và phải biết động viên nó thể hiện ra.

1.2.2. Các luận thuyết về con người

Tương ứng với 3 quan niệm về con người, có 3 mô hình quản lý con người:

Thuyết X	Thuyết Y	Thuyết Z
<i>Các nhìn nhận, đánh giá về con người</i>		
- 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 muốn tự khẳng định mình. - Con người muốn tham gia vào công việc chung. - Con người có những khả năng tiềm ẩn cần được khai thác	- Người lao động sung sướng là chìa khoá dẫn tới năng suất lao động cao. - Sự tin tưởng, sự tề nhị trong cư xử và sự kết hợp chặt chẽ trong tập thể, là các yếu tố dẫn đến sự thành công của người quản trị.
<i>Phương pháp quản lý</i>		
- Người quản lý cần kiểm tra, giám sát chặt chẽ người lao động. - Phân chia công việc thành những phần nhỏ dễ làm, để 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 cho họ học hành, phân chi quyền lợi thích đáng, công bằng, thẳng tiến cho cấp dưới khi có điều kiện.

Tác động tới nhân viên		
- Làm cho người lao động luôn cảm thấy sợ hãi và lo lắng. - Chấp nhận cả những việc nặng nhọc và vất vả, đơn điệu, miễn là họ được trả công xứng đáng - Lạm dụng sức khoẻ, tổn hại thể lực và thiếu tính sáng tạo.	- Tự cá nhân và quan tâm nhất định họ càng - Tự nguyện làm việc, tận tâm tiềm năng	- Trung thành và cống hiến vào công việc. - Tự giác, tự động và sáng tạo



1.3. MỤC TIÊU VÀ NGUYÊN TẮC CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Mục tiêu

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

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành tận tâm với doanh nghiệp.
- Đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

1.3.2. Nguyên tắc

Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở các nguyên tắc chủ yếu sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4. CẤP ĐỘ VÀ PHƯƠNG TIỆN TÁC ĐỘNG TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.4.1. Ba cấp độ của quản trị nguồn nhân lực

a. Cấp chính sách

Cấp chính sách xác định hoạt động quản lý nguồn nhân lực phải ưu tiên phục vụ cái gì? Hoạt động quản lý nguồn nhân lực phải đạt được mục tiêu phát triển nào của cơ quan? Những phương tiện nào có thể huy động để đạt được các mục tiêu đó? Làm thế nào phối hợp được sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau vào hoạt động này?

b. Cấp kỹ thuật

Cấp kỹ thuật có nhiệm vụ dự kiến các phương tiện cần sử dụng để đạt được mục tiêu phát triển đã đề ra, xác định các mục tiêu và tiêu chuẩn tuyển dụng. Trước khi thực hiện thiết kế đào tạo nếu đó là mục tiêu đào tạo...là sản phẩm cụ thể của cấp kỹ thuật.

c. Cấp tác nghiệp

Cấp tác nghiệp giữ vai trò hiện thực hóa các mục tiêu tác nghiệp (mục tiêu đánh giá kiến thức, kỹ năng...) trước khi dự kiến những công việc cụ thể cần thực hiện.



1.4.2. Các phương tiện tác động

Các phương tiện tác động của quản trị nhân lực được hiểu là các biện pháp, cách thức được sử dụng để các nhà quản lý thu hẹp sự chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu về nhân lực của tổ chức và nguồn nhân lực hiện có của tổ chức đó. Các phương tiện tác động bao gồm:

a. Đào tạo

Đào tạo là phương tiện để tiếp nhận những năng lực mới, hoặc để tăng cường những năng lực sẵn có. Vì vậy, phương tiện này được sử dụng để giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, đồng thời nó cũng có thể có tác động phụ đối với động cơ làm việc của nhân viên.

b. Tuyển dụng

Tuyển dụng là phương tiện để thu hẹp những chênh lệch về lượng và cả về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Lẽ tất nhiên, đó là phương tiện tốn kém hơn so với đào tạo, bởi vậy ít được dùng hơn. Trong khu vực nhà nước, tuyển dụng là phương tiện có ý nghĩa chiến lược. Một hoạt động đào tạo không thành công có thể dễ dàng bù đắp được bằng một hoạt động tuyển dụng khác có chất lượng hơn. Một đợt tuyển dụng hỏng sẽ kéo theo những hậu quả hết sức nặng nề, tổ chức sẽ phải trả giá cho điều đó trong thời gian hàng chục năm.

c. Điều động

Điều động là một trong những phương tiện cơ bản nhất để giảm thiểu những chênh lệch cơ bản giữa lượng và chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Cần phân biệt giữa điều động nội bộ và điều động mang yếu tố bên ngoài của tổ chức.

Điều động nội bộ được chia thành nhiều loại:

- Điều động về mặt địa lý, tương ứng với thay đổi địa bàn làm việc nhưng vẫn giữ công việc cũ;
- Điều động về mặt chức năng (hay còn gọi là điều động nghề nghiệp) tương ứng với sự thay đổi công việc, thậm chí thay đổi nghề nghiệp. Điều động chức năng cũng có thể chia làm hai loại: điều động thăng tiến hay điều động dọc và điều động ngang.

d. Sắp xếp thời gian lao động

Sắp xếp thời gian lao động là một phương tiện để giảm thiểu sự chênh lệch về lượng giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Sắp xếp thời gian lao động hợp lý cho phép giải quyết êm thấm tình trạng thừa biên chế.

e. Trao đổi, tiếp xúc nội bộ

Trao đổi, tiếp xúc là phương tiện nhằm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, nó chủ yếu tác động vào độ hấp thụ trao đổi tiếp xúc nội bộ không phải lúc nào cũng được đáp ứng nhân lực vì tác động của nó có vẻ không rõ ràng.

g. Trả công lao động

Giống như tiếp xúc nội bộ, trả lương nhân viên cũng có thể giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực làm việc.

i. Tổ chức lao động và xác định việc làm

Tổ chức lao động và xác định việc làm là một phương tiện hành động đặc thù của khu vực nhà nước. Nó liên quan đến việc giải quyết các mối quan hệ đặc biệt với các đối tác xã hội (các tổ chức công đoàn, nghiệp đoàn...). Việc giải quyết các mối quan hệ này nhiều khi mang tính bắt buộc. Đây cũng là một phương tiện tác động trực tiếp vào động cơ lao động, nhằm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Đây cũng là một phương tiện được thực hiện một cách thường xuyên. Tổ chức lao động còn có thể được sử dụng như một biện pháp nhằm tối ưu hoá năng lực sẵn có trong một đơn vị hay một tổ chức.

k. Quan hệ xã hội

Quan hệ xã hội là một phương tiện hành động đặc thù của khu vực nhà nước. Nó liên quan đến việc giải quyết các mối quan hệ đặc biệt với các đối tác xã hội (các tổ chức công đoàn, nghiệp đoàn...). Việc giải quyết các mối quan hệ này nhiều khi mang tính bắt buộc. Đây cũng là một phương tiện tác động trực tiếp vào động cơ lao động, nhằm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực.

1. Điều kiện làm việc

Việc thiết lập điều kiện làm việc thích hợp cũng được coi là một phương tiện hành động nhằm thu hẹp sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Điều kiện lao động được cải thiện sẽ làm giảm các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc.

i. Các phương tiện tác động khác

Có thể bổ sung vào danh sách này các phương tiện khác thừa hưởng từ hoạt động của các cơ quan dịch vụ xã hội và y tế. Hoạt động của các cơ quan này giữ vị trí độc lập nhưng chúng có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với động cơ và khả năng làm việc của các nhân viên trong tổ chức.

1.5. LỰA CHỌN CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1.5.1. Những nhân tố chủ yếu ảnh hưởng khi lựa chọn chính sách quản trị nhân lực

a. Các nhân tố khách quan

Bao gồm: Các chính sách về lao động của nhà nước; Tình hình thị trường sức lao động; Tôn giáo, phong tục tập quán, đạo đức truyền thống, quan niệm về giới, chế độ chính trị;.

b. Các nhân tố chủ quan:

Bao gồm: Tình trạng nguồn nhân lực; Phong cách quản lý; Quy mô của doanh nghiệp.

1.5.2. Các chính sách nhân lực có thể lựa chọn

Loại khế ước lao động

Đặc điểm của loại này là quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động được xác định bằng một hợp đồng lao động.



- Lấy lợi ích để thu hút và lưu giữ những người có năng lực làm việc tốt.
- Lấy công việc làm trung tâm, dẫn đến có sự thích ứng của người lao động đối với công việc. Chú trọng đến giá trị tức thời của công việc. kinh nghiệm, kỹ năng làm việc.

- Có sự kiểm tra thích ứng đối với

- Trong công tác đào tạo đặt việc

Nhược điểm: Không tạo ra sự làm ăn sa sớt, nhân viên có trình độ cao

Loại chính sách khai thác nguồn

Đặc trưng của mô hình này là c trong doanh nghiệp. Tư tưởng quản lý

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



ng đầu.

iệp. Khi doanh nghiệp

guồn nhân lực hiện có
n:

- Hoạch định tổ chức và công việc phải tính đến yếu tố con người.

- Chú trọng khai thác giá trị của nhân viên.

- Có quy hoạch phát triển nhân viên lâu dài

- Tăng cường sự thích ứng của nhân viên đối với văn hoá doanh nghiệp.

- Xây dựng chế độ khen thưởng cho cá nhân và tập thể.

- Khuyến khích các phương thức quản lý có sự tham gia của nhân viên.

Nhược điểm: Quá chú trọng đến nhân viên lâu năm, không phát huy được năng lực của những người trẻ tuổi có năng lực làm việc tốt.

TÓM TẮT

Khái niệm nguồn nhân lực: Nhân lực bao gồm toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

Vai trò của nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược, là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận cần phải biết cách khai thác có hiệu quả.

Khái niệm quản trị nhân lực: Quản lý nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

Sự khác biệt giữa quan điểm truyền thống và quan điểm mới về quản trị nhân lực: Quản trị nhân sự thiên về quản lý cá nhân, quản lý họ một cách tuyệt đối mang tính cứng nhắc, còn quản lý nguồn nhân lực hiện đại coi việc đào tạo và giáo dục thường xuyên. Đầu tư cho việc phát triển nhân lực ngày một tăng cao.

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực: Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh.

Mục tiêu của quản trị nhân lực: nhằm đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Các phương tiện tác động: Các phương tiện tác động của quản trị nhân lực được hiểu là các biện pháp, cách thức được sử dụng để các nhà quản lý thu hẹp sự chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu về nhân lực của tổ chức và nguồn nhân lực thực tế. Các phương tiện tác động bao gồm: Đào tạo; Tuyển dụng; Phân công; Thưởng phạt; Trao đổi, tiếp xúc nội bộ; Trả công lao động; Tổ chức làm việc và các phương tiện tác động khác.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực?
2. Triết lý của quản trị nhân lực là gì? triết lý về quản trị nhân lực?
3. Phân tích, so sánh giữa quản trị nhân lực truyền thống và quản trị nhân lực hiện đại theo quan điểm nào?
4. Mục tiêu của quản trị nhân lực là gì?
5. Các nguyên tắc của quản trị nhân lực?
6. Các phương tiện tác động của quản trị nhân lực?

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



CHƯƠNG 2: DOANH NGHIỆP VÀ CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

NG

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu:

Sau khi học xong chương này, học sinh cần nắm được các chức năng cơ bản của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp và thấy rõ đây là những chức năng rất quan trọng để đạt được hiệu quả nhân tố con người trong doanh nghiệp.

Nắm vững vai trò và nhiệm vụ, cũng như những yêu cầu cần phải có của bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực.

Nắm được bản chất của các mô hình quản trị nhân lực trong doanh nghiệp để lựa chọn áp dụng cho phù hợp đối với từng doanh nghiệp.

Nắm vững các giai đoạn của quản trị nguồn nhân lực và mối quan hệ giữa các giai đoạn ấy.

Nội dung chính

- Các chức năng chính của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp
- Vai trò và nhiệm vụ của bộ phận quản trị nhân lực
- Các mô hình quản trị nhân lực
- Nội dung tổng quát của từng lĩnh vực quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

NỘI DUNG

2.1. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

2.1.1. Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

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

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

Sự phân chia trách nhiệm quản trị nguồn nhân lực giữa bộ phận chức năng và những người quản lý khác. Quản trị nguồn nhân lực ngày càng có tầm quan trọng trong các tổ chức..

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

2.1.2. Các chức năng chính của quản trị n

Sử dụng các chính sách và biện pháp
thiệu phân tích chức vụ biên chế chức vụ
nghiệp, tuyển người, khảo sát, thông báo tuy

Còn được gọi là chức năng nhất thể hoá, tạo nên sự phối hợp tương đồng giữa cán bộ công nhân viên với nhau thống nhất hòa quện cùng doanh nghiệp về các mặt tổ chức, tư tưởng, tình cảm, tâm lý, nhận thức cá nhân đồng nhất với ý niệm của tổ chức, hành động cá nhân hoà hợp với quy định của tổ chức.

Chức năng động viên thông qua những chính sách thích đáng như khen thưởng những người cống hiến nhiều cho tổ chức, nhằm mục đích ổn định đội ngũ cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp, khuyến khích tính tích cực của mọi người, phát động và duy trì thi đua, nâng cao năng suất lao động cho tổ chức.

Đây là chức năng chính của quản lý nguồn nhân lực. Đó là công việc bồi dưỡng và nâng cao các tố chất cũng như kỹ năng làm việc của cán bộ, công nhân viên, làm cho họ phát huy hết khả năng của mình, thực hiện tối đa giá trị cá nhân của họ.

2.2.1. Vai trò và nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Vai trò tư vấn: trong vai trò này, các chuyên gia nguồn nhân lực được coi như những người tư vấn nội bộ, thu thập thông tin, phân tích các vấn đề nhằm thiết kế các giải pháp, đưa ra sự trợ giúp và hướng dẫn đối với những người quản lý khác để giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực trong tổ chức. Chẳng hạn, cán bộ quản lý nguồn nhân lực đưa ra những lời tư vấn về biên chế, đánh giá thực hiện công việc, các chương trình đào tạo và thiết kế lại công việc. Trong những tình huống như vậy, phòng nguồn nhân lực cung cấp đầu vào để các cán bộ quản lý trực tuyến ra các quyết định.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Copy



tiếp. cho các cán bộ quản lý trực tuyến hay các bộ phận chức năng khác trong tổ chức ví dụ như tuyển mộ, đào tạo định hướng, ghi chép hồ sơ, thực hiện các báo cáo về nhân sự.

Vai trò kiểm tra: phòng nguồn nhân lực quan trọng trong nội bộ tổ chức các chính sách và các thủ tục (quy chế các thành viên của bộ phận nguồn nhân quyền của quản lý cấp cao. Do yêu cầu tra ngày càng trở nên quan trọng trong thù lao lao động.

2.2.2. Quyền hạn và nhiệm vụ của b

Trong tổ chức, thường phân biệt mưu và quyền hạn chức năng.

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

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

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

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

Quyền hạn chức năng của bộ phận nguồn nhân lực còn thể hiện ở quyền kiểm soát các hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở các bộ phận trong tổ chức và nếu được quản lý cấp trên uỷ quyền có thể ra quyết định đối với một số hoạt động nhất định.

2.3. CÁC MÔ HÌNH VÀ CƠ CẤU CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

2.3.1. Các mô hình quản trị nhân lực có thể lựa chọn

Trong thực tiễn, các doanh nghiệp thường lựa chọn và áp dụng một trong các mô hình quản trị nguồn nhân lực sau:

a. Mô hình thư ký

Trong mô hình này, chức năng quản trị nguồn nhân lực liên quan chủ yếu đến tới việc thu nhập các báo cáo, dữ liệu thông tin và thực hiện các nhiệm vụ hành chính thường ngày trong doanh nghiệp. Phòng quản trị nguồn nhân lực thực hiện các công việc giấy tờ, thực hiện các quy



ng chính sách và chức
uồn nhân lực xây dựng
i thực hiện vai trò này,
ên hoặc người được uỷ
lao động), vai trò kiểm
g, quan hệ lao động và

tuyến, quyền hạn tham

định và các nhiệm vụ thường nhật liên quan đến công việc làm của nhân viên theo lệnh của các lãnh đạo trực tuyến hoặc theo các quy định của doanh nghiệp.

b. Mô hình luật pháp

Trong loại mô hình này, các chức năng hiểu biết các vấn đề luật pháp nhằm giúp động, các rắc rối liên quan đến pháp luật nh chế độ về thù lao, về tuyển dụng, sa thải, cho

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



g đặc biệt lên sự c tranh chấp lao động, về các

c. Mô hình tài chính.

Mô hình tài chính chú trọng đến việc các nhân viên, tạo ra cơ cấu hợp lý giữa tiền người lao động và sử dụng các chi phí liên các nước đang phát triển, nơi đại bộ phận n được phát huy tác dụng tốt.

về thu nhập giữa ong thu nhập của quả cao nhất. Ở mô hình tài chính

d. Mô hình quản trị.

Mô hình quản trị có hai kiểu áp dụng. ở kiểu thứ nhất, các cán bộ quản trị nguồn nhân lực hiểu, chia sẻ các mục tiêu, giá trị, quan điểm và làm việc với các quản trị gia trực tuyến để cùng đưa ra các giải pháp cho các vấn đề của doanh nghiệp. Trong kiểu thứ hai, cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực sẽ giữ vai trò của người huấn luyện các chức năng quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, trả lương, khen thưởng, đánh giá nhân viên.

e. Mô hình nhân văn.

Tư tưởng chỉ đạo trong mô hình này là quản trị nguồn nhân lực tồn tại để phát triển và thúc đẩy các giá trị và tiềm năng con người trong tổ chức. Cán bộ phòng nhân lực có sự đồng cảm sâu sắc với các cá nhân trong tổ chức và tạo điều kiện giúp họ tự phát triển cá nhân và thăng tiến trong nghề nghiệp.

2.3.2. Quy mô, cơ cấu của bộ phận quản trị 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 luật pháp của Nhà nước trong lĩnh vực lao động, sự phát triển của công nghệ và kỹ thuật; 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:

+ Thiết kế ra các thủ tục cần thiết cho công tác tuyển dụng, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.

+ Thiết kế và thực hiện các chính sách nhân lực để đáp ứng nhu cầu công việc, đem lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp và đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

+ Giúp cho các cán bộ quản lý các cấp hiểu rõ và thực hiện đúng các chính sách quản lý nhân lực trong chính bộ phận của mình.

+ Cung cấp các công cụ và các phương pháp quản lý nhân lực phù hợp với sự phát triển của lực lượng lao động.

+ Đảm bảo đánh giá đúng và chính xác hiệu quả công tác quản lý nhân lực, trọng vào công tác đào tạo và phát triển, bảo vệ quyền lợi cho người lao động, cũng như giải quyết tốt mọi vấn đề phát sinh.

+ Giúp cho người lao động hiểu rõ các chính sách quản lý và nâng cao hiểu biết của người lao động đối với công tác quản lý. Quan tâm đến mọi qui định của chính phủ trong khi vẫn phải bảo đảm lợi ích chính đáng của người lao động...



2.4. CÁC LĨNH VỰC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

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

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

Lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm:

a. Nghiên cứu tài nguyên nhân lực: Bao gồm việc nghiên cứu nhu cầu các nguồn nhân lực (loại, bậc, cơ cấu ngành nghề, giới...) cho hiện tại, cho tương lai (số lượng cần có, số lượng dư thừa, số lượng phải đào tạo lại...) Tiếp đó là việc chỉ rõ các nguồn nhân lực này có thể tìm được ở đâu và phải giải quyết các vấn đề gì (có phải đào tạo họ không, có thể thu hút được họ bao nhiêu %?...)

b. Lập kế hoạch nguồn nhân lực

Hoạch định tài nguyên nhân lực: Là chu trình được tính toán tổng số và cơ cấu nguồn nhân lực ở các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp (hiện tại, tương lai) gắn liền với chương trình và ý đồ hoạt động phát triển của doanh nghiệp. Các nhu cầu cần đáp ứng; phương thức tạo ra nguồn nhân lực, các khoản kinh phí cần có...

Đây là một trong những các chức năng chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực là lập kế hoạch nguồn nhân lực. Việc phân tích thường xuyên nhu cầu về lực lượng lao động của doanh nghiệp là một bộ phận của kế hoạch nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thường hướng vào trả lời những câu hỏi sau đây: Chúng ta cần những người như thế nào? Khi nào chúng ta cần họ? Họ sẽ cần phải có những kỹ năng nào? Chúng ta có sẵn những người thích hợp chưa? Và liệu họ có tất cả những kiến thức, thái độ và kỹ năng cần thiết hay không? Khi đã có những thông tin trên, chúng ta sẽ

làm gì tiếp theo: Sẽ tuyển dụng người từ bên ngoài, hay lựa chọn từ những nhân viên hiện có?... để từ đó đạt được mục tiêu:

- Đúng số lượng
- Đúng người
- Đúng lúc
- Đúng thời hạn

c. Tuyển dụng nhân lực:

Là một bước cụ thể nhằm thực hiện việc tuyển dụng có thể lấy người từ hai

- Nguồn nội bộ trong doanh nghiệp
- Nguồn từ các nơi khác.



nhân lực. Thông thường

Quá trình tuyển dụng bao gồm việc mô tả các yêu cầu về công việc, tổ chức quảng cáo, tiến hành các hoạt động phỏng vấn, đưa ra và áp dụng các tiêu chuẩn tuyển chọn nhất quán. Đôi khi các doanh nghiệp cần đến một tổ chức bên ngoài hỗ trợ để tìm người cho các vị trí quản lý hay tìm ra những người có kỹ năng đặc biệt.

Tuyển dụng cũng bao gồm việc trao đổi, thương lượng về mức lương và phúc lợi thích hợp có thể làm thỏa mãn cả nhân viên và Công ty.

d. Đào tạo và Phát triển

Đào tạo, sử dụng: Đó là hai khâu tiếp theo của việc tuyển dụng. Nếu lao động đã đạt yêu cầu làm việc thì bỏ qua khâu đào tạo, còn chưa đạt yêu cầu thì cần phải tổ chức thực hiện, sau khi kết thúc giai đoạn đào tạo mà đạt yêu cầu mới thu nhận chính thức với các thủ tục theo quy định của luật pháp và quy chế.

Việc đào tạo nhằm đảm bảo cho người lao động làm việc đúng kỹ năng. Quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả là đánh giá một cách nhất quán các kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng được các nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp

e. Duy trì và quản lý

Sau khi tuyển đúng người và đào tạo họ, trách nhiệm tiếp theo của quản lý nguồn nhân lực và quản lý và sử dụng người lao động. Các công việc thuộc lĩnh vực này bao gồm: Duy trì và quản lý là một bộ phận quan trọng của quản lý nguồn nhân lực.

Các nhà quản lý doanh nghiệp cần phải thực hiện các biện pháp quản lý nguồn nhân lực dài hạn hơn để có được các nhân viên tích cực và tận tụy với doanh nghiệp.

Tuyển dụng đúng + Quản lý đúng = Nhân viên nhiệt huyết

Các nhân viên nhiệt huyết sẽ gắn bó, tận tụy với doanh nghiệp, có khả năng ở lại doanh nghiệp lâu hơn, làm việc năng suất hơn, và tham gia nhiều hơn vào sự thành công của doanh nghiệp.

f. Quản trị tiền công: Đây là một lĩnh vực quản trị nhạy cảm, là một trong những động lực quan trọng để gắn kết người lao động với doanh nghiệp và khuyến khích phát triển tài năng mỗi người. Để quản trị tiền công cần thực hiện tốt các nguyên tắc:

- 1) Công khai;
- 2) Công bằng;

3) Gắn vật chất với tinh thần;

4) Thể chế hoá bộ máy và tiêu chuẩn hoá vị trí của mỗi chức danh lao động.

g. Quản trị các mối quan hệ trong lao động: của dây chuyền sản xuất, làm sao để mỗi người cần cho mọi người và mọi người đều cần cho mình với định mức chi phí cho mỗi công việc mà họ phải thực hiện.

h. Tạo bầu không khí tốt lành trong lao động: làm việc, coi doanh nghiệp như một bộ phận của gia đình mà gắng sức làm việc.

i. Các dịch vụ và vấn đề phúc lợi trong lao động: của quản trị nhân lực như giải quyết vấn đề về nhà ở, các hỗ trợ về hành chính...

k. An toàn lao động và y tế: Phải thực hiện tốt nghĩa vụ bảo hiểm lao động và y tế cho người lao động, chăm lo sức khoẻ, phòng bệnh và chữa bệnh, thực hiện nghiêm ngặt quy chế bảo hộ lao động (trang bị lao động, phòng chống cháy nổ, phòng chống môi trường độc hại, khắc phục bệnh nghề nghiệp...)

l. Tạo cơ hội phát triển: Doanh nghiệp phải tạo ra các cơ hội và môi trường bình đẳng, rộng lớn để cho người lao động có thể vươn lên và tiến bộ trong cuộc sống ở doanh nghiệp (việc học tập, đề bạt, giải quyết một số phần việc nhà có thể cho người lao động...)

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



chức và bộ máy của doanh nghiệp. Đây là những công việc cùng nhau mà bộ máy phải thực hiện.

vui vẻ trong lúc làm việc mà đoàn kết, để đạt được mục tiêu.

n không tách rời với các chức năng quản trị, mà là một bộ phận không thể thiếu.

TÓM TẮT

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

Chức năng quản lý nhân lực trong doanh nghiệp có hai mặt đó là chức năng quản lý và chức năng nghiệp vụ. Bất cứ doanh nghiệp nào cũng chia lực lượng lao động thành hai loại là nhân viên quản lý và nhân viên nghiệp vụ. Nhân viên quản lý có quyền hạn nhất định, có thể chỉ huy lãnh đạo một số nhân viên khác, họ làm chức năng quản lý. Nhân viên nghiệp vụ không có quyền hạn như vậy họ phải chấp hành những nhiệm vụ dưới sự lãnh đạo, chỉ huy điều hành của người khác, họ làm chức năng nghiệp vụ.

Các chức năng chính của quản trị nhân lực

Chức năng thu hút: Sử dụng các chính sách và biện pháp nhất định để giới thiệu phân tích chức vụ biên chế chức vụ, lập kế hoạch cung cầu nguồn nhân lực

Chức năng điều chỉnh phối hợp: Còn được gọi là chức năng nhất thể hoá, tạo nên sự phối hợp tương đồng giữa cán bộ công nhân viên.

Chức năng động viên: Thông qua những chính sách như khen thưởng nhằm khuyến khích tính tích cực phát huy thi đua, nâng cao năng suất lao động cho tổ chức.

Chức năng khai thác: Đó là công việc bồi dưỡng và nâng cao các tố chất cũng như kỹ năng làm việc của cán bộ, công nhân viên, làm cho họ phát huy hết khả năng của mình.

Vai trò và quyền hạn của bộ phận chức năng về nguồn nhân lực

Với trách nhiệm là người trợ giúp cho những người quản lý, thông thường, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực thực hiện ba vai trò: tư vấn, phục vụ, giám sát nhằm giúp cho lãnh đạo

tuyển chọn nhân viên, trả lương và bổ nhiệm nhân viên. Do công việc ngày càng nhiều và phức tạp, ông T. đã giao dần trách nhiệm tuyển nhân viên mới cho trưởng các bộ phận của công ty. Mặc dù công ty đang hoạt động có hiệu quả nhưng vẫn có nhiều vấn đề chưa ổn, cần giải quyết. Một trong những vấn đề là nhân viên. Nhiều nhân viên chưa được đào tạo, thực hiện công việc. Tại nhiều phòng ban, có một số nhân viên được phân quá ít công việc tải. Nhiều nhân viên có năng lực tốt không được trả mức lương khoán không công bằng và có sự bất mãn. Một số nhân viên cảm thấy bất mãn về chế độ tiền lương trong công ty.

Ông T. cảm nhận được sự cần thiết phải có một phòng quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên ông vẫn còn băn khoăn không biết có cần một phòng quản trị nguồn nhân lực không và trưởng các bộ phận của công ty sẽ phản ứng như thế nào đối với trưởng phòng quản trị nguồn nhân lực mới? Trưởng phòng quản trị nguồn nhân lực sẽ có những trách nhiệm cụ thể như thế nào? Làm thế nào để công việc không bị chồng chéo và phối hợp có hiệu quả hoạt động giữa các trưởng bộ phận, phòng ban với hoạt động của phòng nhân lực.

Câu hỏi:

1/ Theo anh (chị) công ty nói trên có cần thành lập một phòng quản trị nguồn nhân lực không? Tại sao?

2/ Nếu ở cương vị của ông T. anh (chị) sẽ làm gì để giải quyết những khó khăn hiện nay của công ty .

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên cần đạt được các yêu cầu sau:

- Nắm được hai vấn đề cơ bản trong quản trị nhân lực trong doanh nghiệp: phân tích công việc và thiết kế công việc. Thiết kế công việc là cơ sở để tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến nhân sự, song họ luôn có những đóng góp quan trọng vào lĩnh vực này. Ngược lại phân tích công việc mà kết quả của nó là bản quy định chức trách nhiệm vụ và yêu cầu trình độ của từng vị trí công việc lại là nhiệm vụ thường xuyên của cán bộ nhân sự trong doanh nghiệp.

- Nắm được thế nào là phân tích, thiết kế công việc, ý nghĩa của vấn đề này.
- Nắm được nội dung, trình tự, phương pháp của quá trình phân tích và thiết kế công việc, làm cơ sở cho việc tuyển dụng, tuyển chọn, đề bạt, quá trình đào tạo và phát triển nhân viên.

Nội dung chính

- Phân tích công việc là gì? Tại sao phải phân tích công việc.
- Các bước trong việc phân tích công việc
- Nội dung thiết kế một công việc ?
- Quan hệ giữa thiết kế công việc và phân tích công việc.
- Thiết kế lại công việc.

NỘI DUNG

3.1. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân lực. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

3.1.1. Các khái niệm về vị trí, công việc và nghề nghiệp

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

Vị trí làm việc, là đơn vị cụ thể nhất, ứng với một vị trí lao động thực tế, cụ thể trong một thời điểm nhất định và tại một địa điểm xác định. Thông thường, có bao nhiêu nhân viên trong cơ quan thì có bấy nhiêu vị trí, trừ một số vị trí phải đảm bảo tính liên tục về thời gian (làm việc 24



trên 24 giờ trong ngày). Trong những trường hợp này, có thể nhiều nhân viên lần lượt cùng đảm nhiệm một vị trí làm việc.

Công việc, được hiểu là một cấp độ trách nhiệm làm việc trong cơ quan. Công việc là tập hợp những nhiệm vụ có tính động cũng như năng lực cần có.

Nghề, được hiểu là một tập hợp công việc đòi hỏi về năng lực cần có để thực hiện các nhiệm vụ công việc.

Hệ thống nghề, được hiểu là một tập hợp các nghề nhất định.

Để phân biệt rõ ba khái niệm này, ta lấy ví dụ về doanh nghiệp BCVT. Trong doanh nghiệp BCVT, người ta có thể phân thành nhiều hệ thống nghề như sau:

- Hệ thống nghề “quản lý”, có mục tiêu cơ bản là thực hiện các hoạt động tác động vào quá trình sản xuất kinh doanh các dịch vụ BCVT.

- Trong hệ thống nghề “quản lý”, người ta đã phân thành nhiều nghề khác nhau như giám đốc, kế toán, tổ chức...- Nghề kế toán là tập hợp các công việc khác nhau: kế toán lương, kế toán chi phí... Hai người làm kế toán cùng làm công việc là kế toán chi phí, nhưng một người chuyên về theo dõi các chi phí lưu động, người kia ở vị trí chuyên theo dõi về chi phí cố định..

3.1.2. Khái niệm và tác dụng của phân tích công việc

a. Khái niệm

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành để xác định ra các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó là một cách thành công.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao: các loại máy móc trang bị dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc; các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc, v.v...

b. Tác dụng của phân tích công việc

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết mô tả và phân tích công việc. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất. Tác dụng từ các thông tin của bản phân tích công việc:

- Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.



ứng với nhiều vị
hương diện hoạt

ạt động cần thực
n tổng quát hơn,

với một mục đích

ột doanh nghiệp
n thành nhiều hệ

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc.

- Qua mô tả công việc có thể ch
người lao động. Nếu những yếu tố có
lại công việc để loại trừ chúng.

Tóm lại: Không biết phân tích c
bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doa
các công việc đó, do đó, không thể trả

Phân tích công việc là công cụ
hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay
hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Khi phân tích công việc cần xâ
tiêu chuẩn công việc:

Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn của công việc và bản tiêu chuẩn kết quả công việc tạo cơ sở cho các chức năng quản lý nguồn nhân lực. Một người quản lý hiểu được những yêu cầu này là người có khả năng tốt nhất trong việc lựa chọn đúng người cho các vị trí làm việc của doanh nghiệp vào thời điểm tại và trong tương lai dài hạn.

Lợi ích của việc sử dụng các thông tin trong phân tích công việc đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trình bày trong sơ đồ sau:

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy

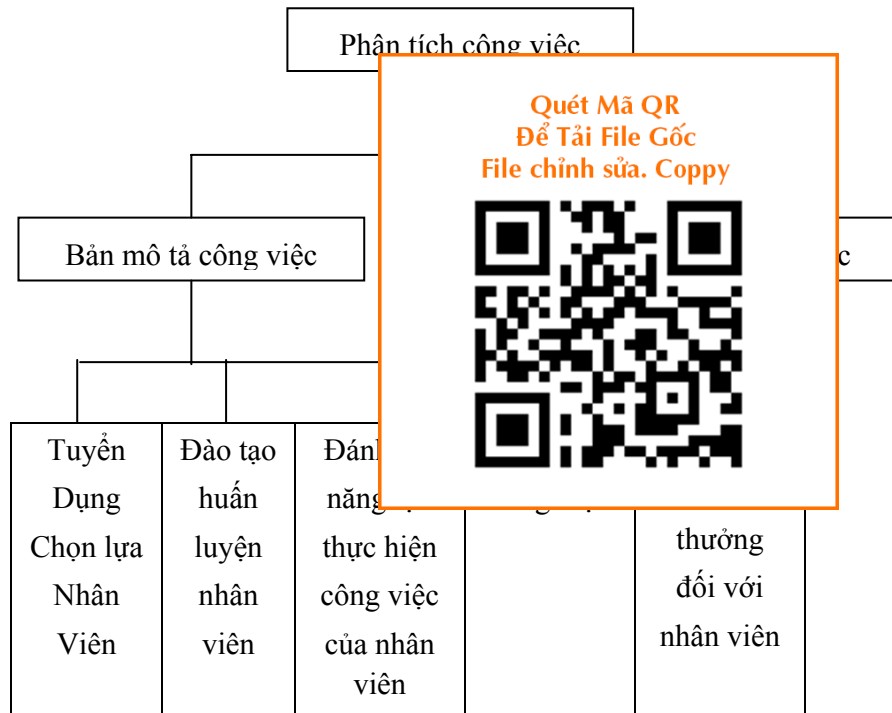


ức khỏe và an toàn của
cần thiết phải thiết kế

ao ra sự phối hợp đồng
chính xác yêu cầu của
xác.

doanh nghiệp mới thành lập
ên chế nhằm nâng cao

mô tả công việc và bản



Sơ đồ 3.1. Lợi ích của phân tích công việc

Để có thể xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được chính xác, cần thu thập được các loại thông tin sau đây trong phân tích công việc:

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

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

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

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

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

3.1.3. Các hình thức phân tích hệ thống việc làm

a. Phân tích nhiệm vụ

Phân tích nhiệm vụ nhằm trả lời câu hỏi “Cái gì” sẽ được thực hiện. Các nhiệm vụ là phạm vi hoạt động riêng trong một công việc. Phân tích nhiệm vụ, về cơ bản, là xác định mỗi nhiệm vụ

được thực hiện như thế nào và làm cách nào để tất cả các nhiệm vụ riêng lẻ đó phối hợp với nhau trong một công việc.

Các yêu cầu thực hiện của một công việc, sự chính xác trong thực hiện nhiệm vụ hoặc đặc tính về chất lượng.

b. Phân tích nhân công

Phân tích nhân công là xác định công nhân phải có phẩm chất và đặc trưng nào để thực hiện công việc như thế nào và với những khả năng nào?

Công việc đòi hỏi công nhân phải có hai điều này có những đặc điểm khác nhau. Công nhân thực hiện nhiều nhiệm vụ riêng lẻ, song người đó có thể không đủ khả năng đối phó với các sai lầm của nhiệm vụ hoặc kiểm tra giám sát nhiệm vụ đó một cách đầy đủ.

Một số công việc đòi hỏi lao động chân tay và phải có sức khỏe ở một mức độ nào đó. Yêu cầu về sức khỏe này được xem xét không những để đặt người công nhân đúng vào vị trí công việc, mà còn đặt ra yêu cầu về sức chịu đựng căng thẳng đầu óc nữa.

c. Phân tích môi trường

Phân tích môi trường chú ý đến vị trí vật lý của công việc trong sản xuất hoặc dịch vụ và các điều kiện môi trường làm việc. Các điều kiện môi trường gồm có những yếu tố như nhiệt độ, ánh sáng, độ thoáng mát và tiếng ồn vừa phải. Ví dụ, sản xuất vi mạch điện tử yêu cầu phải có một môi trường sạch, khí hậu được điều hoà và kín. Các công việc tỉ mỉ như trạm trở hay thêu máy đòi hỏi phải có ánh sáng thích hợp. Một số công việc sinh ra bụi như xơ bông trong dệt vải thì cần phải thông gió tốt...

3.2. TRÌNH TỰ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

3.2.1. Các bước thực hiện phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất.

Bước 2: Thu nhập các thông tin cơ bản trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu nhập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.



Để hoàn thành công việc, lợi ích của sản xuất

Chính xác hơn, công nhân phải có khả năng đáp ứng công việc họ sẽ hưởng lương như

nhất định. Tuy nhiên, công nhân độ tay nghề để thực

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc

3.2.2. Nội dung của Bản mô tả công việc v

a. Bản mô tả công việc

Một bản mô tả công việc là văn bản mô tả công việc được giao và những điều kiện đối công việc phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, tạo ra sự hiểu biết giữa người giao cũng như người nhận công việc để hiểu đối với



Ý nghĩa của bản mô tả công việc

- Để mọi người biết họ cần phải làm gì.
- Định ra mục tiêu và tiêu chuẩn cho người làm nhiệm vụ đó.
- Công việc không bị lặp lại do một người khác làm.
- Tránh được các tình huống va chạm.
- Mọi người biết ai làm và làm nhiệm vụ gì.

Những thông tin mà một bản mô tả công việc cần có:

Không có một mẫu chuẩn nào dành cho các bản mô tả công việc vì có quá nhiều công việc khác nhau. Tuy nhiên một bản mô tả công việc được cho là hiệu quả đều gồm các thông tin sau:

- **Tên công việc** của người được tuyển vào cho việc đó, vị trí trong sơ đồ tổ chức, nơi làm việc: thành phố nào, nhà máy nào, phòng nào, máy móc gì v.v.
- **Công việc cần thực hiện:** Có bản mô tả chính xác ai là người thực hiện công việc đó, người đó sẽ tiến hành ra sao và tại sao lại làm công việc đó. Xác định phạm vi và mục đích công việc. Những hướng dẫn chi tiết bao gồm công việc được giao, nhiệm vụ cụ thể, phạm vi trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ công việc, phương pháp cụ thể, thiết bị kỹ thuật, điều kiện làm việc và những ví dụ cụ thể được diễn đạt theo một trình tự thời gian hoặc logic.
- **Chỉ dẫn chi tiết về công việc:** Những kỹ năng tinh thần (nền tảng giáo dục, kiến thức công việc, trách nhiệm công việc) và những kỹ năng về thể chất, điều kiện làm việc là những yếu tố quan trọng trong bản mô tả công việc .
- **Tiêu chuẩn thực hiện công việc:** Hầu hết những bản mô tả công việc đều nêu rõ nhiệm vụ cụ thể nhưng không yêu cầu cần phải thực hiện tốt công việc đó ở mức nào. Những tiêu chuẩn đối với việc thực hiện công việc đã loại bỏ được yếu tố không rõ ràng này.

Nội dung của bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc có thể tiến hành theo 4 bước: lập kế hoạch, thu thập thông tin, viết lại và phê chuẩn.

Bước 1. Lập kế hoạch: Việc chuẩn bị tốt dẫn tới kết quả tốt. Giai đoạn chuẩn bị cần phải xác định các trách nhiệm chính và công tác kiểm tra đánh giá?

- Công việc đó nhằm đạt được cái gì? (Nhiệm vụ)
- Người đảm đương công việc đó cần phải nỗ lực như thế nào? (Trách nhiệm)

- Kết quả công việc được đánh giá như thế nào? (Kiểm tra)

Bước 2. Thu thập thông tin: Điều quan trọng là thu thập thông tin đầy đủ để đặt công việc vào một hoàn cảnh có liên quan đến công việc và thông báo về các mối quan hệ có liên quan. Vị trí công việc

Bước 3. Phác thảo bản mô tả công việc: Thu thập thành bản mô tả công việc nhằm thể hiện dung cùng một bức tranh gì về công việc có thể do người làm công việc thực hiện. Bản thảo sau khi đã thảo luận với người

Bước 4. Phê chuẩn bản mô tả công việc: Cùng nhau thảo luận và nhất trí về việc giám sát hoặc người quản lý phải cùng công việc đó gặp phải những vấn đề cần giải quyết. Người quản lý cần chỉ đạo cấp dưới sao cho cùng thống nhất về bản mô tả công việc đảm bảo công việc tiến hành thuận lợi mà không có kẻ hở hoặc sự chông chéo lên nhau.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Copy



những thông tin đã thu thập được và người quản lý có thể hình dung công việc. Bản mô tả công việc khi người quản lý viết

và người quản lý phải cùng công việc đó và người làm công việc đó gặp phải những vấn đề cần giải quyết.

Nội dung chính của bảng tiêu chuẩn công việc:

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

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

3.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

3.3.1. Phương pháp phân tích công việc trên cơ sở đánh giá thực hiện các chức năng.

- Phương pháp này được dựa trên ba yếu tố chủ yếu là: dữ liệu, con người và vật dụng. Mỗi loại yếu tố dữ liệu, mỗi nhân viên phải thực hiện các chức năng sau:

Dữ liệu	Con người	Vật dụng
1. Tổng hợp	1. Cố vấn	1. Xếp đặt, bố trí
2. Phối hợp	2. Đàm phán	2. Làm việc chính xác
3. Phân tích	3. Chỉ dẫn	3. Thao tác kiểm tra
4. Suru tập, biên soạn	4. Thanh tra, giám sát	4. Điều khiển
5. Tính toán	5. Thuyết phục	5. Thực hiện thao tác bằng tay
6. Sao chép	6. Nói ra hiệu	6. Chăm nom, giữ gìn
7. So sánh	7. Giúp đỡ theo chỉ dẫn	8. Giao nhận

- Các số thứ tự chỉ mức độ khó khăn phức tạp và tầm quan trọng của các chức năng khi thực hiện công việc.

3.3.2. Phương pháp bảng câu hỏi phân tích

Phương pháp này nhằm mục đích thu các trách nhiệm, nhiệm vụ của các công việc mỗi vấn đề có vai trò gì đối với công việc và cách phân loại:

- a) Rất ít áp dụng;
- b) Thỉnh thoảng;
- c) Bình thường;
- d) Đáng kể;
- e) Thường xuyên.



giá mức độ của các công việc phải xác định mức độ nào theo

Tất cả công việc đều được đánh giá điểm trên cơ sở xác định xem công việc được đánh giá như thế nào theo 5 nhóm:

- 1 - Ra quyết định, giao dịch và trách nhiệm xã hội
- 2 - Thực hiện công việc mang tính chất lành nghề, đòi hỏi kỹ năng cao.
- 3 - Công việc đòi hỏi sự cố gắng về thể lực.
- 4 - Công việc đòi hỏi phải điều khiển máy móc thiết bị
- 5 - Xử lý thông tin

Sử dụng kết quả bảng đánh giá câu hỏi phân tích chức vụ, để so sánh công việc này với công việc khác và làm cơ sở để trả lương cho nhân viên.

3.3.3. Phương pháp phân tích công việc theo chức vụ kỹ thuật

Áp dụng để phân tích các công việc do công nhân thực hiện nhằm xác định cấp bậc hay mức độ phức tạp của công việc.

1 - Xác định những chức năng chủ yếu trong thực hiện công việc thông thường, có thể phân loại được

2 - Tính điểm các chức năng: So sánh các chức năng trên cơ sở các yêu cầu, đặc điểm khi thực hiện công việc, từ đó xác định quan hệ tỷ lệ giữa các chức năng. Chức năng thực hiện công việc được đánh giá là quan trọng nhất, chiếm tỷ trọng cao nhất so với tất cả các chức năng khác trong thực hiện công việc. Mỗi chức năng lại chia thành bốn mức độ phức tạp, ứng với mỗi mức độ phức tạp đó người ta cho điểm tối thiểu đến tối đa.

3 - Xác định số điểm của mỗi công việc: Số điểm của mỗi công việc được tính bằng tổng số điểm cho tất cả các chức năng của công việc.

4 - Chuyển từ điểm sang bậc: Căn cứ vào tổng số điểm của mỗi công việc để chuyển từ điểm sang bậc. Mỗi công việc có mức độ phức tạp và tầm quan trọng khác nhau sẽ được xếp vào một cấp bậc kỹ thuật nhất định, công việc càng phức tạp, tinh thần trách nhiệm càng cao thì cấp bậc kỹ thuật cũng càng cao.

* Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật do Nhà nước thống nhất quản lý trong phạm vi toàn quốc. Các doanh nghiệp không có quyền ban hành các tiêu chuẩn kỹ thuật.

* Số lượng bậc của các công việc trong cùng một nghề bao giờ cũng tương ứng với số bậc lương của công nhân nghề đó.

* Khoảng cách về điểm giữa các bậc lương tương ứng với hệ số lương của công nhân.

một nghề được xác định

3.3.4. Các phương pháp phỏng vấn

- Phỏng vấn thu nhập thông tin nhân, với nhóm nhân viên thực hiện công việc đó.

- Phương pháp này được sử dụng chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc để xác định giá trị của công việc.



tiếp xúc trực tiếp với từng cá nhân để thực hiện phụ trách công

việc là xây dựng tiêu chuẩn nhu cầu đào tạo và xác

- 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 đỉnh 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.

3.4. THIẾT KẾ VÀ THIẾT KẾ LẠI CÔNG VIỆC

3.4.1. Khái niệm và tác dụng

Thiết kế công việc là xác định một cách hợp lý các nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể của mỗi cá nhân trong một điều kiện lao động khoa học nhất cho phép, để từ đó đề ra các tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết đối với người thực hiện công việc đó.

Thiết kế lại công việc là sự thay đổi một cách hệ thống nội dung công việc nhằm thay đổi những tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết đối với người thực hiện công việc nhằm nâng cao hiệu quả công việc hoặc động cơ làm việc

Các lý do phải thiết kế lại công việc gồm có:

+ Qua phân tích công việc sẽ phát hiện được những tồn tại và sự thiếu hấp dẫn do đó cần thiết phải thiết kế lại công việc để tăng động cơ làm việc và tăng tính hấp dẫn của nó. Sau khi chỉ ra tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe và an toàn lao động trong quá trình làm việc thì cần thiết phải thiết kế lại để trừ bỏ chúng đi;

+ Thiết kế lại công việc, một mặt là để sử dụng những khả năng sẵn có về nhân lực và phương tiện của doanh nghiệp và mặt khác là sẽ thay đổi mức thù lao để động viên kịp thời người lao động nâng cao hiệu quả công tác.

+ Trong thực tế cùng với sự tiến bộ của KH-KT nhiều nghề mới đã xuất hiện thì việc thiết kế lại vị trí là một việc làm tất yếu khách quan...

3.4.2. Nội dung thiết kế lại công việc

Quá trình thiết kế công việc rất phức tạp và khác nhau, chẳng hạn như: Sự phù hợp của công việc với năng lực và ham mê làm việc của nhân viên; Việc phân công giữa kỹ năng và trình độ của công nhân viên.

Bất kỳ sự xem nhẹ hay bỏ qua một khía cạnh của công việc, cũng như sự thỏa mãn của nhân viên.

Để thiết kế và thiết kế lại công việc,



cạnh khác nhau, chẳng hạn như: Sự phù hợp của công việc với năng lực và ham mê làm việc của nhân viên; Việc phân công giữa kỹ năng và trình độ của công nhân viên.

đầu quả, năng suất

sau:

Các yếu tố thuộc về kỹ thuật-công nghệ-tổ chức	Các yếu tố thuộc về hành vi con người
- Các yêu cầu kỹ thuật-công nghệ của công việc - Sự tiếp cận kỹ thuật mới. - Dòng công nghệ - Thực tế công tác đòi hỏi hay thói quen tốt của nhân viên	- Khả năng nhận của nhân viên (giờ làm việc, giờ nghỉ ngơi, sự mong muốn giải trí và học tập) - Điều kiện lao động, tiện nghi - Khung cảnh văn hoá xã hội - Bảo đảm phát triển con người toàn diện

Tuy nhiên có hai yếu tố cơ bản trong quá trình thiết kế công việc, đó là nội dung công việc và những trách nhiệm đối với tổ chức gắn liền với công việc đó.

- *Nội dung công việc* là một tập hợp các hoạt động được thực hiện trong công việc, bao gồm những nhiệm vụ, trách nhiệm cần thực hiện, những phương tiện, máy móc cần sử dụng, những phản ứng hay hỗ trợ đối với người khác.

- *Trách nhiệm với tổ chức* là những yêu cầu chung mà tổ chức mong muốn mọi nhân viên phải thực hiện, chẳng hạn việc tuân thủ những quy định, quy chế của doanh nghiệp, chấp hành đúng thời gian biểu làm việc.

Ngoài ra thiết kế công việc còn gồm sự xem xét các điều kiện làm việc cần thiết cho nhân viên việc, như các yêu cầu về an toàn lao động, điều kiện không khí và các điều kiện vật lý khác.

3.4.3. Các phương pháp thiết kế lại công việc

Nhằm mục đích nâng cao năng suất lao động và tăng sự thỏa mãn của nhân viên trong quá trình làm việc, người ta tiến hành thiết kế hoặc thiết kế lại công việc theo nhiều cách khác nhau. Năm phương pháp được liệt kê dưới đây là những phương pháp cơ bản hay được sử dụng nhất. Trong đó, hai phương pháp làm giàu công việc và nhóm tự quản được đặc biệt coi trọng.

a. Chuyên môn hóa

Đây là việc phân chia công việc thành các bộ phận nhỏ, đơn giản mỗi nhân viên chỉ chuyên thực hiện từng bộ phận công việc này. Ưu điểm của các phương pháp là công việc đơn giản dễ thực hiện, song lại có những nhược điểm lớn đó là sự buồn chán và sự hạn chế trong phát triển kỹ năng của nhân viên thực hiện công việc

b. Thay đổi công việc

Hay còn gọi là sự luân chuyển công việc, là sự thường xuyên chuyển nhân viên từ công việc này đến công việc khác, còn bản thân công việc là không thay đổi. Luân chuyển công việc khắc phục nhược điểm của sự chuyên môn hóa quá mức, giúp nhân viên có những kỹ năng và kinh nghiệm đa dạng cho việc phát triển cá nhân của nhân viên và qua đó mang lại hiệu quả cao hơn cho tổ chức.

c. *Kiểm nhiệm nhiều công việc*

Còn gọi là mở rộng công việc, là phương pháp này cũng đòi hỏi nhân viên phải kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau. Điều này làm cho nhân viên cảm thấy buồn chán trong công việc tuy nhiên nó cũng giúp nhân viên hiểu rõ hơn về tổ chức và nội dung công việc như đã đề cập ở trên.

d. *Làm giàu công việc và nhóm*

Làm giàu công việc là quá trình hoàn thiện 5 yếu tố của nội dung công việc nhằm mục đích nâng cao năng suất công việc, sự tận tụy cũng như sự thỏa mãn của người lao động. Quan điểm về làm giàu công việc khác với khái niệm về sự mở rộng công việc.

Mở rộng công việc chỉ đơn thuần là việc tăng thêm nhiệm vụ cho công việc, trong khi làm giàu công việc có tác dụng làm tăng mức độ khác nhau công việc và nhóm tự quản đang được đặc biệt coi trọng trong thời gian gần đây.



Việc kiêm nhiệm vụ trong công việc. Phương pháp này khắc phục được nhược điểm buồn chán tính đến tất cả các yếu tố trong nội dung công việc như đã đề cập ở trên.

TÓM TẮT

Khái niệm phân tích công việc: Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành để xác định ra các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó là một cách thành công.

Tác dụng của phân tích công việc: Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết mô tả và phân tích công việc. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Khi phân tích công việc cần xây dựng được hai tài liệu cơ bản là mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc:

Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc.

Các hình thức phân tích hệ thống việc làm gồm: Phân tích nhiệm vụ, phân tích môi trường làm việc, phân tích nhân công

Các bước thực hiện phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng

Bước 4: áp dụng các phương pháp khác

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc

Bản mô tả công việc: Một bản mô tả nhiệm vụ liên quan tới một công việc được giao. Bản mô tả công việc phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu, khác và dễ hiểu đối với người giao cũng như

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Copy



ích công việc.

n công việc.

nhiệm vụ và trách nhiệm
làm nhiệm vụ đó.
với các công việc

Nội dung chính của bảng tiêu chuẩn công việc: Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yêu cầu chung của bảng tiêu chuẩn công việc là: Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua; Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp; Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết; Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được; Tuổi đời; Sức khoẻ; Ngoại hình...

Có các phương pháp phân tích công việc sau:

Phương pháp phân tích công việc trên cơ sở đánh giá thực hiện các chức năng

Phương pháp bảng câu hỏi phân tích chức vụ.

Phương pháp phân tích công việc theo chức vụ kỹ thuật.

Các phương pháp phỏng vấn:

Thiết kế và thiết kế lại công việc

Thiết kế công việc là xác định một cách hợp lý các nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể của mỗi cá nhân trong một điều kiện lao động khoa học nhất cho phép, để từ đó đề ra các tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết đối với người thực hiện công việc đó.

Thiết kế lại công việc là sự thay đổi một cách hệ thống nội dung công việc nhằm thay đổi những tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết đối với người thực hiện công việc nhằm nâng cao hiệu quả công việc hoặc động cơ làm việc

Nội dung thiết kế lại công việc

Quá trình thiết kế công việc rất phức tạp, đòi hỏi phải xem xét nhiều khía cạnh khác nhau, chẳng hạn như: Sự phù hợp của công việc với mục tiêu của doanh nghiệp; Tối đa hóa sự nhiệt tình và ham mê làm việc của nhân viên; Việc thực hiện định mức các tiêu chuẩn đặt ra; Sự kết hợp giữa kỹ năng và trình độ của công nhân viên với những yêu cầu của công việc...

Các phương pháp thiết kế lại công việc

Nhằm mục đích nâng cao năng suất lao động và tăng sự thỏa mãn của nhân viên trong quá trình làm việc, người ta tiến hành thiết kế hoặc thiết kế lại công việc theo nhiều cách khác nhau. Năm phương pháp được liệt kê dưới đây là những phương pháp cơ bản hay được sử dụng nhất. Trong đó, hai phương pháp làm giàu công việc và nhóm tự quản được đặc biệt coi trọng trong thời gian gần đây.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích tác dụng của phân t
2. Yêu cầu về thông tin cần có đ
3. Nêu các hình thức phân tích h
4. Trình bày các bước thực hiện
5. Nêu nội dung chính của bảng
6. Trình bày các phương pháp p
7. Tại sao phải thiết kế lại công

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

THU THẬP THÔNG TIN ĐỂ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Tại Công ty lắp ráp điện tử tỉnh S. - giám đốc mới được bổ nhiệm, quy định mọi nhân viên đều phải biết sử dụng computer, kể cả người gác cổng. Điều này rất hợp lý, bởi vì một công ty lắp ráp máy móc điện tử mà nhân viên không biết computer, công trình hiện đại hoá công ty khó hoàn thành được. Trên bàn làm việc của các nhân viên, đều có máy computer, và từng nhóm công tác cũng đều có computer. Các máy computer này đều được nối mạng với nhau và nối với máy chính. Ban giám đốc quyết định lưu trữ tất cả các dữ kiện liên quan đến nhân sự của công ty vào máy chính. Điều này sẽ giúp các cấp quản trị hoặc các chuyên viên khi cần thông tin về bảng mô tả công việc, họ chỉ cần vài động tác là có ngay. Sau khi computer hoá các dữ kiện thông tin về nhân sự, các chuyên viên phân tách công việc bắt đầu lưu ý rằng trong phần mềm, các bảng mô tả công việc, bảng mô tả tiêu chuẩn công việc, và các tiêu chuẩn về công việc thường bị các nhân viên nào đó xem lại bảng mô tả công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn công việc thấy có điểm nào lỗi thời hoặc không phù hợp nữa, người ấy đã sửa đổi đôi chút vào bộ nhớ. Thoạt đầu, các chuyên viên thấy vui vì công nhân viên quan tâm đến công việc bằng cách cập nhật hoá thông tin phân tích công việc. Nhưng cuối cùng họ bắt đầu lo lắng vì công nhân có cùng chức danh công việc lại có các quan điểm khác nhau về công việc, bởi vì bất cứ người nào cũng có thể thay đổi một vài chi tiết nào đó mà họ cho là phù hợp. Tóm lại các bản này không có lối văn thống nhất, và nội dung không còn phù hợp nữa. Để ngăn chặn tình trạng này, một chương trình được cài vào máy computer không cho ai được tự ý thay đổi nữa. Các chuyên viên phân tách lúc đó duyệt xét lại các bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc để bảo đảm văn phong thống nhất. Các cấp quản trị bây giờ có thể lấy được thông tin.

Câu hỏi:

1. Theo anh/chị, Giám đốc công ty lắp ráp điện tử tỉnh S. thực hiện cách thức như đã nêu để thực hiện phân tích công việc có được không? Tại sao?
2. Giả sử rằng bạn là trưởng phòng nhân sự. Bạn sử dụng thủ tục nào để bảo đảm rằng thông tin về phân tích công việc được duyệt xét lại là chính xác, là đúng?

CHƯƠNG 4: KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



GIỚI THIỆU

Mục đích, yêu cầu

Nắm được bản chất của kế hoạch hoá nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và biện pháp để 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.

Nắm được nội dung và các phương pháp thực hiện kế hoạch hoá nhân lực để vận dụng trong việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Nắm vững nội dung và cách thức thực hiện công tác dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, làm cơ sở cho việc lập kế hoạch nhân lực một cách sát thực.

Nội dung chính

- Khái niệm và vai trò của kế hoạch hoá nhân lực
- Quá trình thực hiện kế hoạch hoá nhân lực
- Dự báo nguồn nhân lực, vai trò, ý nghĩa và cách thức thực hiện.

NỘI DUNG

4.1. KHÁI QUÁT VỀ KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC

4.1.1. Khái niệm và vai trò

a. Khái niệm

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

Thực chất của kế hoạch hoá 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, để hoàn thành thắng lợi các mục tiêu của nó. Do đó, lập kế hoạch nguồn nhân lực là một trong các nội dung quan trọng nhất của công tác quản lý nhân lực trong các doanh nghiệp.

b. Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

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

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

Thứ ba, về phương diện nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần phải rõ được phương hướng, cách thức quản lý nhân lực để có được đúng người cho đúng việc, và có thể thay đổi trên thị trường.

Thứ tư, kế hoạch hoá nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp thông qua việc lập kế hoạch nguồn nhân lực để có thể nắm bắt được thể nào. Xác định nguồn nhân lực có thể đáp ứng được lợi thế cạnh tranh khi doanh nghiệp hoạt động.

Thứ năm, kế hoạch hoá nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động biên chế, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



cho doanh nghiệp thấy được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch nguồn nhân lực để đảm bảo cho doanh nghiệp có thể thích ứng và hoạt động đối phó với những biến động của thị trường.

động nguồn nhân lực. Thông qua việc lập kế hoạch nguồn nhân lực, doanh nghiệp có thể nắm bắt được thể nào. Xác định nguồn nhân lực có thể đáp ứng được lợi thế cạnh tranh khi doanh nghiệp hoạt động.

4.1.2. Kế hoạch hoá SXKD, cơ sở của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

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

Kế hoạch sản xuất kinh doanh bao gồm: ngắn hạn, trung hạn và dài hạn và được xây dựng tương ứng với nó cũng cần phải có kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn về nguồn nhân lực. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh, gắn với kế hoạch sản xuất kinh doanh và phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức.

4.2. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

4.2.1. Tổng quan

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, quá trình lập kế hoạch nhân lực được thực hiện theo các bước sau đây:

- 1). Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- 2). Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- 3). Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- 4). Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu kế hoạch ngắn hạn).
- 5). Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, và đề ra các chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- 6). Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

Có thể tóm tắt các nội dung chủ yếu của việc lập kế hoạch nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được khái quát cụ thể như sau:

4.2.2. Nội dung các bước lập kế hoạch ngu

Bước 1. Phân tích môi trường và các

a. Các yếu tố bên ngoài và môi trường

- Môi trường bên ngoài bao gồm các y
động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn
khách hàng, và chính quyền/đoàn thể.

- Môi trường bên ngoài ảnh hưởng r
phân tích kỹ môi trường bên ngoài, công t
doanh nghiệp.

- Từ mục tiêu này, doanh nghiệp sẽ đề ra chiến lược và chính sách nhân lực cho toàn doanh nghiệp. Giai đoạn này chúng ta gọi là *hoạch định chiến lược nguồn nhân lực* (strategic planning) do chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc đề ra, sau khi tham khảo với các cấp quản trị cấp dưới. Tất cả các yêu cầu về nguồn nhân lực đều phát xuất từ chiến lược của các bộ phận chuyên môn. Giai đoạn này cũng gọi là *hoạch định tác vụ* hoặc *hoạch định* nguồn nhân lực. Dĩ nhiên bộ phận nguồn nhân lực và các bộ phận khác tác động qua lại và ảnh hưởng lẫn nhau. Hiểu được mối quan hệ trên nhà quản trị nguồn nhân lực mới giúp các nhà quản trị giải quyết được các vấn đề.

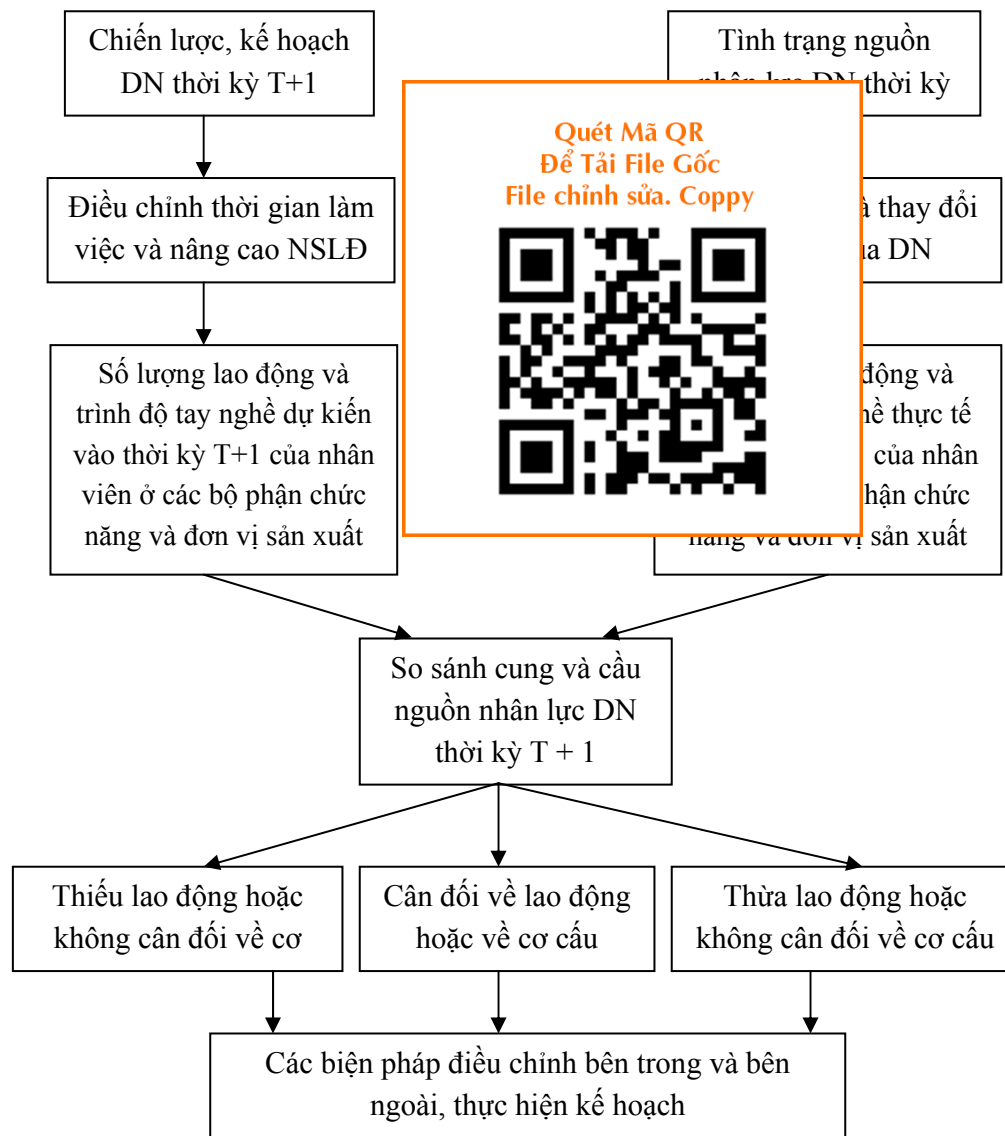
- Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực trong giai đoạn phát triển của nền kinh tế, nhu cầu về nhân lực có thể tăng lên và ngược lại, khi nền kinh tế ở giai đoạn suy thoái thì nhu cầu về nhân lực có thể giảm xuống. Ngoài ra, tình hình lạm phát, tình trạng thất nghiệp và lãi suất ngân hàng đều có ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, những thay đổi về xã hội (như có chiến tranh đột xuất) có thể ảnh hưởng tới nhu cầu của một tổ chức.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



và lực lượng lao
hoa học kỹ thuật,

ng nghiệp. Sau khi
ục tiêu của toàn



H.4.1. Nội dung chủ yếu của lập kế hoạch nhân lực

- Những thay đổi về chính trị và luật pháp sẽ có ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của một tổ chức (chẳng hạn như một bộ luật mới về lao động sẽ có tác dụng động viên hay hạn chế người lao động cung cấp sức lao động cho các doanh nghiệp) .

- Các thay đổi về kỹ thuật và công nghệ ảnh hưởng lớn đến nhu cầu tương lai của một tổ chức. Một khi công nghệ được cải tiến, bản chất công việc trở nên phức tạp hơn, một số nghề mới xuất hiện và một số nghề cũ mất đi. Và như thế, nhu cầu về nhân lực có sự thay đổi, các doanh nghiệp thường thiếu những công nhân có tay nghề cao và có nghề mới.

- Cuối cùng là sự cạnh tranh của các đối thủ cũng như sự cạnh tranh có tính chất toàn cầu tăng lên làm cho các doanh nghiệp, một mặt, phải không ngừng nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân viên của mình, và mặt kia, phải giảm bớt chi phí cho lao động, phải tiết kiệm chi phí tiền lương để giảm giá thành sản phẩm và tăng sức mạnh cạnh tranh. Điều đó làm cho các doanh nghiệp có chiến lược sử dụng nhân lực theo hướng chọn lọc hơn và tinh nhuệ hơn...

b. Môi trường bên trong

- Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông, và sau cùng là công đoàn.

- Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức cung cấp ra thị trường sẽ có những yêu cầu số lượng, chất lượng, trình độ lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Vì vậy, cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm và dịch vụ để lựa chọn hình thức tổ chức lãnh nghề phù hợp.

- Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến dự báo có sự tăng trưởng, có sự đầu tư mới hay không, một sản phẩm mới... thì nhu cầu về nhân lực cũng thay đổi. Ví dụ: thu hẹp sản xuất - kinh doanh thì tất yếu dẫn đến giảm nhu cầu nhân lực.

- Một sự đầu tư mới về công nghệ hay thiết bị mới cho các doanh nghiệp phải xem xét lại nhân lực của mình;

- Hơn nữa, việc dự báo về bán hàng và sản xuất sản phẩm cũng quyết định đến nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp (ví dụ như nhu cầu về nhân lực tương lai của doanh nghiệp sẽ phát triển lên hay thu hẹp đi sẽ tương ứng với giai đoạn phát triển hay suy tàn của chu kỳ sống của sản phẩm doanh nghiệp).

- Độ dài thời gian của kế hoạch hóa nguồn nhân lực cũng ảnh hưởng đến kế hoạch hoá nhân lực. Kế hoạch hoá nhân lực có thời hạn ngắn từ tháng đến 1 năm, hoặc trong khoảng thời gian dài từ 3 năm đến 5 hoặc 7 năm, phụ thuộc vào bên ngoài của tổ chức và các nhân tố từ môi trường bên trong và môi trường.

- Sự thay đổi tự nhiên lực lượng lao động của doanh nghiệp. Theo thời gian, lực lượng lao động của doanh nghiệp tất yếu sẽ thay như có sự nghỉ hưu, có sự ra đi, thay đổi, chuyển chuyên và kết thúc hợp đồng lao động... Các nhà quản lý nhân lực có thể dự báo trước được những thay đổi này. Còn những thay đổi do sự vắng mặt, sự thiếu năng lực và tai nạn hoặc chết thì khó có thể biết trước được. Việc theo dõi và cung cấp các thông tin về những thay đổi về lực lượng lao động trên là trách nhiệm của Phòng nhân sự.

Bước 2. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực

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

a. Đánh giá thực chất nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Việc phân tích sẽ làm rõ thực trạng về nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp và mức độ sử dụng nó. Nó có ý nghĩa rất lớn cho ta hiểu hơn về nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp và thông qua đó làm cơ sở cho sự dự báo cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai. Để làm điều này cần thu thập đầy đủ các thông tin sau đây:

+ Số lượng và chất lượng lao động của toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận phòng ban, tổ sản xuất

+ Số lượng nam, nữ và bậc thợ bình quân trong toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận của doanh nghiệp.



- + Tháp tuổi và thâm niên công tác của lực lượng lao động;
- + Tình hình sử dụng thời gian lao động của doanh nghiệp (số ngày làm việc có hiệu quả trong năm, số ngày nghỉ ốm, hội họp, bình quân có hiệu quả trong ngày...);
- + Tình hình năng suất lao động công nghiệp. Nhịp độ tăng năng suất lao động;
- + Tình hình tuyển dụng, đề bạt, sa thải;
- + Tình hình nghỉ hưu, ra đi, thuyên chuyển (chết người) trong một số năm gần đây;
- + Kết quả đánh giá nguồn nhân lực.



b. Lập kế hoạch kế tiếp nguồn nhân lực

Kế tiếp kế hoạch nhân lực là một phương tiện đơn giản để dự báo diễn biến nhân lực của doanh nghiệp, mà trong đó các nhà quản lý nhân lực ước tính số lượng nhân công sẽ làm việc trong kế hoạch tương lai có tính đến sự thay đổi (thăng tiến, thuyên chuyển hay về nghỉ hưu...) ; kể cả khi có những công việc mới, công việc có khả năng thay đổi... Một trong những công cụ quan trọng thường được sử dụng là “ma trận chuyển tiếp” (mà thực chất là bảng biểu diễn tỷ lệ nhân công ở các công việc hai giai đoạn hiện tại và tương lai). Xét ví dụ ở dưới đây, mô tả số lao động hiện tại của một doanh nghiệp theo phân loại lao động như: cán bộ, các đốc công, nhân viên kỹ thuật và nhân viên không kỹ thuật. Trong năm kế tiếp người ta đã dự báo được số người ra đi và về nghỉ hưu, số thăng tiến nhờ việc đi học và được đề bạt. Doanh nghiệp có thể biết được khá chắc chắn số lao động trong năm tới bằng cách tính toán đơn giản như sau:

$$\text{Số lao động năm sau theo mỗi loại} = \text{Số lao động của loại đó năm trước} + \text{Số được thăng tiến} - \text{Số ra đi, số thăng tiến hay về nghỉ hưu của mỗi loại}$$

Sự biến động và thay đổi nhân lực của doanh nghiệp đó được mô tả ở sơ đồ dưới đây:

Loại cán bộ	Số lượng hiện tại	Số lượng ra đi	Số lượng thăng cấp	Số lượng chắc chắn năm tới
Lao động công nghệ	285	15		270
Lao động quản lý	220	5	2	213
Lao động phụ trợ	167	15	2	150
Tổng cộng	672	35	4	633

Từ trên ta suy ra tổng số lao động :

- Số lượng hiện tại của đơn vị là: 672
- Số ra đi, nghỉ hưu là: 35
- Số thăng tiến dự kiến trong năm là: 4

- Số chắc chắn trong năm tới là: 633

Như vậy doanh nghiệp này sẽ thiếu hụt 20 người so với hiện tại, tuy nhiên về mặt chất lượng đã có sự thay đổi.

Bước 3. Phân tích cung cầu nhân lực

Trên cơ sở phân tích nhu cầu nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi.

a. Phân tích mức cung nội bộ

Việc phân tích mức cung nội bộ được

- Đầu tiên xác định xem hiện nay có bao nhiêu người

- Tiếp đến, mỗi công việc ước tính số người cần, bao nhiêu người sẽ chuyển sang công việc khác và bao nhiêu người sẽ rời bỏ công việc của mình và tổ chức đó.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



u nguồn nhân lực
nguồn nhân lực

c đơn giản:

hỗ cũ, bao nhiêu

b. Phân tích mức cung ở thị trường lao động bên ngoài

Trước sự phát triển của xã hội và sự phát triển của KHKT, trên thị trường xuất hiện nhiều loại ngành nghề mới với sự đòi hỏi về trình độ và chuyên môn cao, yêu cầu các doanh nghiệp cũng phải biết thích ứng với những sự phát triển đó nếu như không muốn bị lạc hậu và tụt hậu. Chính trong sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường lao động với tỷ lệ thất nghiệp ngày một tăng, làm cho mỗi người lao động phải biết tự đào tạo lại và đào tạo liên tục.

c. Xác định những quá trình phát triển dự kiến

Xác định những quá trình phát triển dự kiến là giai đoạn thứ ba trong quản lý công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Đây là công việc rất quan trọng bởi nó quyết định tính thích đáng của hoạt động quản lý dự báo sau đó nếu các yếu tố vận động mang tính quyết định không được xem xét kỹ càng, sự nhìn nhận về tương lai và nhu cầu tương lai có nguy cơ sẽ bị lệch lạc.

Giai đoạn này bắt đầu bằng việc thống kê tất cả các yếu tố nội tại và ngoại lai có khả năng làm biến đổi nhu cầu về nguồn nhân lực hoặc ảnh hưởng tới nội dung công việc và năng lực mà công việc đòi hỏi, thậm chí tạo ra những công việc mới hoặc làm mất đi một số công việc cũ.

d. Xác định nhu cầu tương lai về công việc, năng lực và nguồn nhân lực

Đây là giai đoạn phân tích các yếu tố và kế hoạch phát triển đã được xác định để nghiên cứu tác động của chúng đối với công việc và nhu cầu biên chế, từ đó cho phép chỉ rõ nội dung của các công việc trong tương lai, với những năng lực mà những công việc này đòi hỏi cũng như số lượng biên chế cần thiết cho mỗi công việc.

Đây là giai đoạn phức tạp nhất trong các giai đoạn tạo nên kết cấu của hoạt động quản lý dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Việc thể hiện một yếu tố phát triển thành nhu cầu tương lai về biên chế, về năng lực không phải là điều đơn giản. Công việc này càng phức tạp hơn khi cần phải xem xét, phối kết hợp một số yếu tố tác động qua lại, thậm chí triệt tiêu nhau.

e. Phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai.

Việc phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai là giai đoạn dễ thực hiện nhất trong quản lý dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Giai đoạn này chỉ bao hàm việc đánh giá sự khác biệt về lượng và về chất giữa kết quả dự báo về nguồn nhân lực và việc xác định

nhu cầu tương lai đã thực hiện trước đó. Về một phương diện nào đó, đây là giai đoạn tính toán đơn thuần, phân tích phần tồn dư giữa nhu cầu và nguồn lực. Có thể xác định 7 loại chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực sau đây:

- Thừa biên chế trong một số cơ quan;
- Thiếu biên chế trong một số cơ quan;
- Một số công việc và nghề nghiệp thừa;
- Một số công việc hoặc nghề nghiệp thiếu;
- Có thêm những công việc hoặc công việc mới;
- Sự mất đi một số công việc hoặc công việc cũ;

Bản phân tích này cho phép xác định sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Tương tự như vậy, bên cạnh sự biến động của năng lực trong một công việc nào đó, cần phát hiện những khuynh hướng chủ yếu tác động đến yếu tố định tính của hệ thống việc làm. Để làm được điều này, cần tính đến:

- Tỷ lệ phần trăm những “công việc nhạy cảm”, mà nội dung của chúng sẽ thay đổi so với tỷ lệ phần trăm những công việc sẽ ổn định;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên làm việc trong những “công việc nhạy cảm”;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc mà trình độ năng lực cần có sẽ tăng;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc mà trình độ năng lực cần có giảm;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc đòi hỏi phải được trang bị thêm những năng lực mới, nhưng cùng trình độ với năng lực mà họ nắm vững hiện nay.

f. Xây dựng chính sách để loại bỏ, giảm thiểu những chênh lệch dự kiến

Xây dựng chính sách để loại bỏ hoặc giảm thiểu sự chênh lệch giữa nguồn lực và nhu cầu tương lai là giai đoạn cuối cùng và là kết quả của hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực và nguồn nhân lực (chỉ ít là trên phương diện lý thuyết). Vấn đề còn lại chỉ là tổ chức thực hiện chính sách này. Xây dựng chính sách nhằm loại bỏ hoặc giảm thiểu sự chênh lệch giữa nguồn nhân lực và nhu cầu tương lai là xác định những định hướng nguồn nhân lực lớn cho những năm trước mắt để quản lý một cách tốt nhất những biến động sẽ xảy đến và đưa ra những điều chỉnh cụ thể.

Đây thường là giai đoạn quan trọng nhất trong quản lý dự báo, cho dù việc thực hiện nó không phải lúc nào cũng đơn giản, đặc biệt trong một số cơ quan nhà nước.

g. Lập sơ đồ thay thế nhân lực

Sơ đồ thay thế cũng giống như sơ đồ tổ chức nhưng nó chỉ ra một cách cụ thể những nhân viên có thể thực hiện những công việc mà được dự báo là thiếu người hay cần phải thay thế. Những nhân viên này được phát hiện dựa trên kết quả phân tích công việc hiện tại, trên cơ sở đánh giá nhân viên hàng năm cũng như từ các nguyện vọng của họ và những thông tin tin cậy khác thu thập được từ việc phân tích dữ liệu của nguồn nhân lực hiện tại

h. So sánh giữa cung-cầu nhân lực và các khả năng điều chỉnh



c cao hơn hiện tại;
ng mức độ như những

giữa nhu cầu và nguồn

Sau khi đã thiết lập được dự báo nhu cầu tương lai về nhân lực và lập dự án cung cấp nhân lực, các doanh nghiệp cần phải so sánh các ước lượng về cung và cầu về lao động đó. Trường hợp nếu nhu cầu dự báo vượt quá khả năng cung cấp nhân công, và ngược lại, nếu nguồn cung cấp mà lớn hơn nhu cầu, thừa nhân công. Tiếp tục ở ví dụ trên, ta có thể lập bảng cân đối nhân công như sau:

Loại cán bộ	Số lượng hiện tại	Chênh lệch
Lao động công nghệ	285	-10
Lao động quản lý	220	-17
Lao động phụ trợ	167	+10
Tổng cộng	672	-17



Qua đó doanh nghiệp sẽ phát hiện ra các nguyên nhân dẫn đến chênh lệch và giữa cung và cầu, từ đó có các biện pháp điều chỉnh. Nói chung, các doanh nghiệp có thể có 4 sự điều chỉnh cơ bản sau đây:

- *Điều chỉnh về mặt số lượng lao động của doanh nghiệp*: có các hình thức như là tuyển dụng mới, tạm tuyển theo mùa, đặt gia công bên ngoài, hay cho nghỉ hưu, cho thôi việc (sa thải), huy động làm thêm giờ hay giảm số giờ làm việc ;

- *Điều chỉnh về mặt chất lượng lao động của doanh nghiệp*: tiến hành đào tạo lại, đào tạo bổ sung hay tuyển dụng thêm các nhân viên có trình độ khoa học hiện đại, có trình độ quản lý cao (mà doanh nghiệp thiếu) hoặc có kế hoạch bồi dưỡng và đề bạt cán bộ ;

- *Điều chỉnh về mặt chất lượng người lao động*: theo quan điểm hiện đại có các mức độ chất lượng như sau: có sự hiểu biết; có hiểu biết và biết làm; đã biết ứng xử và biết tiến hoá.

- *Điều chỉnh về mặt cơ cấu tổ chức*: một khi có sự biến động lớn hoặc khi cần thiết phải tổ chức lại bộ máy quản lý, doanh nghiệp phải nghiên cứu và thiết kế lại tổ chức;

Sự điều chỉnh đối với cá nhân và tập thể có thể được minh họa theo các bảng sau đây :

Tình trạng	Nguyên nhân	Các chính sách điều chỉnh
Không có khả năng thích ứng	Các yêu cầu nghề nghiệp cao hơn trình độ người lao động	- Đào tạo: lại, bổ sung - Tuyển dụng, thăng cấp, thay đổi
Không có động cơ làm việc	Yêu cầu của người lao động không thích ứng với vị trí công việc	- Sử dụng tiền lương kích thích. - Các chính sách đãi ngộ

Bước 4. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoặc định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện.

Các đánh giá bằng định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho doanh nghiệp thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên; năng suất lao động; tỷ lệ chuyển chuyển nhân viên, đặc biệt là

những nhân viên mới tuyển; chi phí tuyển dụng đối với một số nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc.v...

4.3. DỰ BÁO NGUỒN NHÂN LỰC

4.3.1. ý nghĩa của công tác dự báo n

- Quản lý dự báo công việc, nắm bắt nhu cầu nhân lực. Nó thường được định thời điểm mong muốn có được những “muốn” đảm nhiệm công việc, hoàn thành vận hành và phát triển của tổ chức.

- Quản lý dự báo là một phương pháp của tổ chức, nhằm dự báo nhu cầu về nhân lực, áp dụng các biện pháp phù hợp để điều chỉnh nguồn lực nhằm đáp ứng nhu cầu tương lai của tổ chức.

- Quản lý dự báo cho phép lường trước tình trạng thừa, thiếu biên chế, tình trạng trình độ chuyên môn nghiệp vụ không đáp ứng hoặc vượt quá yêu cầu công việc - sự không thích ứng giữa nhu cầu tổ chức và nguồn nhân lực.

- Về một phương diện nào đó, quản lý dự báo là một trong những khía cạnh chủ yếu của “chất lượng toàn diện” trong các hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

Tóm lại, quản lý dự báo là một cấp độ bậc cao của quản lý nguồn nhân lực.

4.3.2. Dự đoán cầu nhân lực

Dự đoán cầu nhân lực có thể sử dụng hai phương pháp là các phương pháp định tính và các phương pháp định lượng.

Trong các phương pháp định tính thì phương pháp chuyên gia là một trong các phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất. Dự đoán cầu nhân lực là dựa vào ý kiến của các chuyên gia có kinh nghiệm trong từng lĩnh vực, có thể là ý kiến của một nhóm chuyên gia hoặc là ý kiến của cá nhân như giám đốc nguồn nhân lực hoặc là chuyên gia 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 đoán cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch.

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

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

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



ng cụ phục vụ quản lý cho phép tổ chức vào để “có thể”, “biết” và động cần thiết cho sự

ong quản lý con người phân tích những chênh

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

Lựa chọn danh sách các chuyên gia để dự đoán nhân lực.

Xác định rõ những vấn đề có liên quan và chiến lược phát triển tổ chức trong tương lai.

Soạn một bảng hỏi về dự đoán cầu nhân lực từng chuyên gia.

Các chuyên gia ước tính cầu nhân lực chuyển đến cho người có trách nhiệm tổng hợp chuyên gia xem xét cho ý kiến về phương án dự đoán.

Về phương án tổng hợp dự đoán nhân lực đã chọn thì yêu cầu giải thích rõ: nguyên nhân không đồng tình, cần thay đổi như thế nào và chuyển bản góp ý đó đến người có trách nhiệm tổng hợp cầu nhân lực. Phương án cuối cùng dự đoán cầu nhân lực của tổ chức là kết quả nhất trí cao của các chuyên gia.

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

Các phương pháp định lượng cũng thường được dùng trong công tác dự báo cầu nhân lực như: phương pháp bình quân số học, phương pháp dự báo theo xu hướng, phương pháp hồi quy tuyến tính...

4.3.3. Dự đoán cung nhân lực

Sau khi dự đoán cầu nhân lực, cần tiến hành dự đoán cung nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch. Tổ chức phải đánh giá, phân tích và dự đoán 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 đoán 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.

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

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

Muốn vậy cần thực hiện theo trình tự sau đây:

Bước 1. Phân loại lực lượng lao động hiện có trong tổ chức

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 công nhân, tiềm năng cho phát triển và đề bạt... làm cơ sở cho phân tích.

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

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.



kinh nghiệm dự

uận lợi, mục tiêu

hoạch và gửi đến

ghịệm của mình,

c gửi trở lại các

ó chưa đồng tình

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 (bảng cấp đạt được, a công việc.

Phân tích so sánh mức độ phù hợp thông qua so sánh cấp bậc công việc mức độ phù hợp, không phù hợp và có

Tập trung phân tích những công việc lao động cao; vắng mặt nhiều; vi phạm kỷ luật tình hình sử dụng thời gian lao động c

Chỉ rõ những người sẽ về hưu, báo cho người lao động biết trước đôn

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



h nghề của công nhân nghề, từng bậc biết được thời kỳ kế hoạch.

ng có tỷ lệ thay thế lao động việc ở mức độ thấp,

để có kế hoạch thông tin chủ động.

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.

(1) 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.

Ví dụ: Phân tích kết cấu nghề nghiệp của công nhân sản xuất tại Bưu điện tỉnh H. Ta có bảng sau:

(Đơn vị tính: người)

Các nghề	Số lao động theo nhu cầu kế hoạch	Số lao động hiện có	Thừa / thiếu lao động (+/-)
Lao động công nghệ	581	576	+ 5
Lao động quản lý	252	252	0
Lao động hỗ trợ	149	154	- 5
Tổng hợp	982	982	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 thiếu lao động công nghệ và thừa lao động hỗ trợ.

(2) 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...

Ví dụ: đánh giá mức độ phù hợp giữa

bảng sau:

Chức danh	Trình độ hiện có							
	Ngành đào tạo	Trình độ chuyên môn	Thâm niên nghề					
Giám đốc								
Phó giám đốc kinh doanh								
Trưởng phòng nhân sự								
Chuyên gia tiền lương								
...								



(3) 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; bản 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 kế hoạch hóa nhân lực mà còn làm cơ sở cho kế hoạch hóa sản xuất, thị trường, tài chính.

b. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài

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

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức cần được xem xét và phân tích ở tầm vĩ mô bởi vì nó phụ thuộc vào nguồn nhân lực của xã hội. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực trong xã hội lại phụ thuộc vào qui mô, cơ cấu và sự g... nh tế, văn hóa, xã hội, tâm lý, phong tục, tập quán... lại ảnh hưởng đến tăng giảm mức sinh sẽ tác động đến tăng giảm các nguồn nhân lực ở các nước phát triển trong các thập kỷ vừa qua đã và đang tương lai cho các nước này. Từ đó các chức năng của quản lý tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, thù lao lao động, c... xem xét, điều chỉnh, giải quyết căn cứ vào tình hình khan hiếm. Khi đánh giá và dự đoán nguồn nhân lực từ thị trường lao động nội dung sau đây:



Biến động mức sinh, mức chết, c

Dân số là cơ sở hình thành các... giảm dân số của thời kỳ này chỉ có thể tác động đến tăng hoặc giảm dân số của thời kỳ sau đó từ 15 đến 16 năm. Bởi vì con người từ khi sinh ra cho đến khi bước vào tuổi có khả năng lao động phải mất một khoảng thời gian ít nhất 15 đến 16 năm. Mà việc tăng, hoặc giảm mức sinh và mức chết sẽ trực tiếp làm tăng hoặc giảm quy mô và cơ cấu dân số, từ đó làm thay đổi quy mô và cơ cấu lực lượng lao động. Do đó, phân tích quy mô cơ cấu dân số, sự tăng hoặc giảm mức sinh, mức chết sẽ cho phép tổ chức nhìn thấy rõ các nguồn nhân lực trong tương lai để có biện pháp thích ứng.

Bên cạnh thuận lợi quy mô dân số lớn, tỷ lệ phát triển dân số cao đã cung cấp một nguồn nhân lực dồi dào về mặt số lượng thì cũng đang đặt ra những khó khăn về nhà ở, giáo dục, nâng cao mức sống và nhất là cung cấp số người bước vào tuổi lao động hàng năm từ 1,4 đến 1,6 triệu người cần có việc làm. Do đó cung nhân lực của các tổ chức còn thuận lợi trong đáp ứng về mặt số lượng nhưng các tổ chức cũng gặp phải không ít khó khăn trong việc tìm được đúng người cho công việc yêu cầu của tổ chức, đặc biệt về mặt chất lượng lao động.

Phân tích quy mô và cơ cấu lực lượng lao động xã hội

Các thông tin và số liệu thu thập được từ các cơ quan thuộc Bộ Lao động và các cơ quan Thống kê như: tổng số lực lượng lao động; cơ cấu lực lượng lao động theo giới tính; theo tuổi; tỷ lệ người có việc làm, thất nghiệp, giờ làm việc bình quân, thu nhập bình quân, số lao động làm việc theo mùa, tỷ lệ lao động hoạt động trong các ngành hoặc trong các thành phần kinh tế. Trên tầm vĩ mô sẽ giúp cho các tổ chức nhìn thấy rõ khả năng cung nhân lực cho tổ chức khan hiếm hay dồi dào, từ đó có kế hoạch và biện pháp thu hút lao động cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ trong thời kỳ kế hoạch.

Phân tích chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là một tiêu thức rất quan trọng trong phân tích cung nhân lực từ bên ngoài. Nếu chất lượng nguồn nhân lực cao, đa dạng sẽ tạo cơ hội cho các tổ chức có khả năng thu hút được lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc.

Chất lượng nguồn nhân lực được phân tích theo các tiêu thức sau:

- Trình độ học vấn của lực lượng lao động ngày càng được nâng cao do đòi hỏi của tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ, thay đổi của môi trường ... Ngày nay, lực lượng lao động trẻ có học vấn cao, có nhu cầu việc làm và cũng có nhiều nhu cầu đặt ra cho người sử dụng lao động như: muốn được thử thách, muốn được làm những công việc có mức lương cao, hay di chuyển và không gắn bó suốt đời với tổ chức (biên chế suốt đời) như thế hệ người lao động của thời kỳ bao

cấp trước đây. Do đó, việc phân tích trình độ học vấn của lực lượng lao động sẽ giúp các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực nhìn thấy rõ chất lượng của nguồn nhân lực từ thị trường bên ngoài và có biện pháp để thu hút được những người có trình độ cao, xứng đáng để giữ chân họ ở lại với tổ chức.

- Tình hình giáo dục và đào tạo của địa phương, đào tạo công nhân kỹ thuật, đào tạo đại học cung cấp cho các tổ chức một lực lượng lao động có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu công việc.

Phân tích tình hình di dân

Tình hình di dân giữa các vùng trong nước, đến số lượng, cơ cấu nguồn nhân lực của địa phương từ thị trường bên ngoài cho tổ chức. Đặc biệt là tình hình di dân từ thị trường bên ngoài cho tổ chức. Đặc biệt là tình hình di dân từ thị trường bên ngoài cho tổ chức.

Dự đoán nguồn nhân lực từ nước ngoài về

Trong điều kiện hiện nay của Việt Nam có nguồn lao động dồi dào và đang tìm kiếm các biện pháp xuất khẩu lao động sang thị trường các nước châu Á: Nhật Bản, Hàn Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, Malaysia.... Cũng như các nước châu Phi, châu Âu như: Li Bi, Liban, CHLB Nga... Đồng thời với việc đưa lao động đi nước ngoài thì hàng năm các địa phương trong toàn quốc lại tiếp nhận số lao động hết thời hạn trở về và có nhu cầu có việc làm. Đây cũng là nguồn nhân lực cho các tổ chức.

Ngoài những nội dung trên còn phân tích xu hướng phát triển của các nghề nghiệp hoặc một số khía cạnh khác tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi tổ chức, trong mỗi thời kỳ. Cùng với quá trình phát triển của khoa học kỹ thuật, công nghệ sẽ làm xuất hiện những nghề nghiệp mới trong khi có một số nghề nghiệp cũ có thể bị mất đi hoặc bị thu hẹp lại. Do đó, khi phân tích cung nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cũng cần quan tâm đến xu hướng phát triển của nghề nghiệp.

Sau khi phân tích cung nhân lực từ thị trường lao động bên trong và bên ngoài, mỗi tổ chức cần đưa ra được kết quả dự đoán tổng số lao động sẵn sàng cung cấp cho tổ chức là bao nhiêu? Thuộc các nghề, các bậc như thế nào? Vào từng thời điểm cụ thể trong từng thời kỳ kế hoạch.

TÓM TẮT

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

Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Thứ nhất, kế hoạch hoá nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực.

Thứ hai, kế hoạch hoá nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức thông qua việc liên kết hành động với kết quả.



Thứ ba, về phương diện nguồn nhân lực, công tác hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực.

Thứ tư, kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Thứ năm, kế hoạch hoá nguồn nhân lực triển nguồn nhân lực

Quá trình lập kế hoạch nhân lực

Thông thường, quá trình lập kế hoạch nhân lực bao gồm các bước sau đây: 1) Phân tích môi trường, xác định mục tiêu quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp (dài hạn, trung hạn) hoặc ngắn hạn; 2) Phân tích hiện trạng nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn); 3) Phân tích nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn); 4) Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, và đề ra các chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực; 6) Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



lượng nguồn nhân lực.

ên chế, đào tạo và phát

o các bước sau đây: 1)

2) Phân tích hiện trạng

việc (đối với các mục

hành phân tích công

nhân lực (đối với các

nhân lực (đối với các mục

Dự báo nguồn nhân lực

- Dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực là một công cụ phục vụ quản lý nguồn nhân lực. Nó thường được định nghĩa như một quá trình tương tác cho phép tổ chức vào thời điểm mong muốn có được những nhân viên có đủ năng lực và động cơ để “có thể”, “biết” và “muốn” đảm nhiệm công việc, hoàn thành nhiệm vụ và thực hiện các hoạt động cần thiết cho sự vận hành và phát triển của tổ chức.

Các phương pháp dự báo cầu nguồn nhân lực bao gồm

- Phương pháp ước lượng trung bình (bình quân giản đơn)
- Phương pháp tính theo tiêu chuẩn hao phí lao động của một đơn vị sản lượng.
- Phương pháp dự đoán xu hướng
- Phương pháp chuyên gia.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực?
2. Nêu rõ quy trình lập kế hoạch nhân lực?
3. Phân tích ý nghĩa của công tác dự báo nguồn nhân lực
4. Trình bày các phương pháp dự báo nhu cầu nguồn nhân lực?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

CHO AI NGHỈ VIỆC?

Một trong những vấn đề khó xử nhất của nhà quản trị là phải quyết định cho nhân viên nghỉ việc. Do khối lượng công việc giảm, giám đốc một công ty quyết định giảm 40 trong số 350 cán bộ, công nhân của công ty, trong đó, có hai người trong số những nhân viên sau đây của phòng quản trị nhân lực:

* Cô N. 27 tuổi, tốt nghiệp quản trị kinh doanh, đã làm việc với công ty 4 năm ở công việc hiện tại: phụ trách định mức lao động. Trong 3 năm cuối được đánh giá là thực hiện công việc xuất sắc, tuy nhiên trong bốn tháng đầu năm

* Anh H., 25 tuổi, có 3,5 năm làm việc tại công ty, phụ trách vấn đề tiền lương. Tốt nghiệp trung cấp chuyên nghiệp, có sạp vải ở chợ An Đông, thu nhập cao, có vốn cho doanh nghiệp, có tác dụng kích thích

* Ông L., 56 tuổi, phó phòng, phụ trách kết hợp đồng lao động, tốt nghiệp đại học tại 25 năm, bắt đầu tư một nhân viên văn thư và có vợ thường xuyên bị bệnh và 3 con gái, tất

* Ông K., 45 tuổi, tốt nghiệp Đại học kinh tế, trước đây là giảng viên đại học trước khi về làm việc cho công ty, phụ trách công tác đào tạo. Có 6 năm kinh nghiệm ở cương vị phó phòng như hiện nay. Chất lượng thực hiện công việc theo tùy hứng: Khi thích làm thì rất tốt, khi không thích thì chỉ ở mức độ trung bình.

* Cô L., 22 tuổi, tốt nghiệp trung cấp sư phạm, phụ trách văn thư và lưu giữ hồ sơ tài liệu của công ty, có năng khiếu văn nghệ và biết các tổ chức các hoạt động sinh hoạt tập thể, con gái ông phó chủ tịch quận, thực hiện công việc ở mức độ trung bình.

Yêu cầu:

- 1/ Trưởng phòng nguồn nhân lực sẽ cân nhắc và đề nghị cấp trên cho ai nghỉ việc? Tại sao?
- 2/ Anh (chị) có cách giải quyết nào khác không? Cho biết cách giải quyết của anh/chị?

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



ợc nửa năm, phụ
u. Vợ chưa cưới
hống bằng lương
t.

các khiếu tố, ký
ho doanh nghiệp
n nghỉ hưu sớm,

m giảng viên đại

CHƯƠNG 5: THU HÚT VÀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

GIỚI THIỆU

Mục đích, yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên cần đạt được các yêu cầu sau:

- Nắm được vai trò và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực đối với doanh nghiệp.
- Biết phân biệt tuyển mộ và tuyển dụng.
- Nắm vững trình tự cũng như phương pháp tuyển dụng nhân lực phù hợp với yêu cầu của tổ chức.

Nắm vững một số vấn đề cần lưu ý trong khi thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực.

Nội dung chính

- Khái niệm, vai trò và mục đích của tuyển dụng
- Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực
- Quá trình tuyển dụng nhân lực
- Đánh giá hiệu quả của tuyển dụng nhân lực

NỘI DUNG

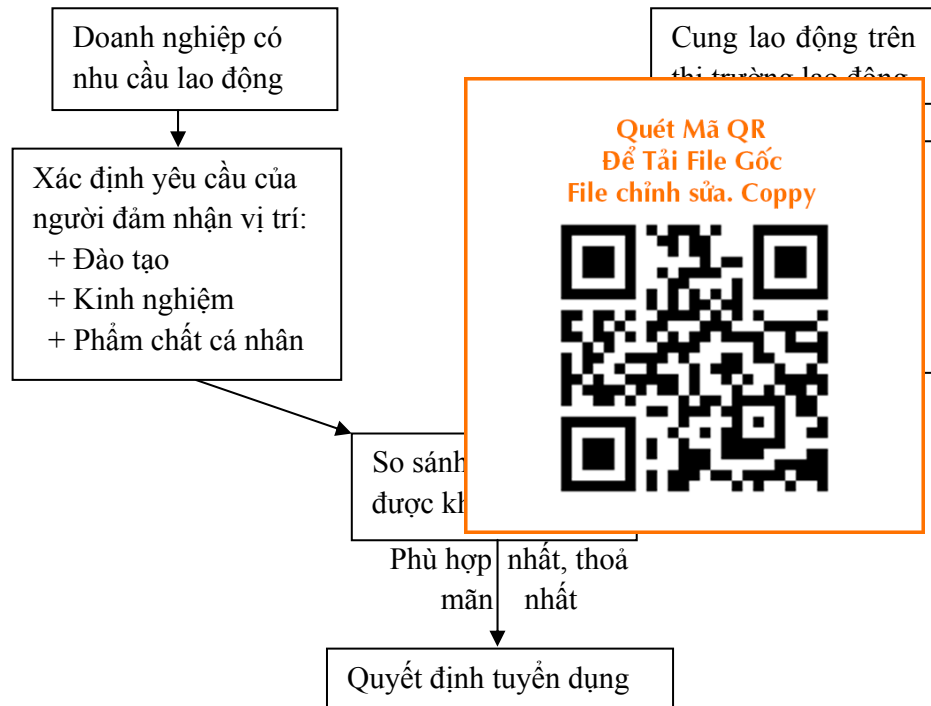
5.1. KHÁI QUÁT VỀ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

5.1.1. Khái niệm, mục đích của tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng lao động là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Mục đích của một cuộc tuyển dụng là rất rõ ràng: trong số những người tham gia dự tuyển, doanh nghiệp sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

Quá trình tuyển dụng nhân viên chính là một sự thích ứng giữa hai mảng cung và cầu về lao động trên thị trường lao động, và được mô tả theo sơ đồ sau đây (Hình 5.1):





H5.1. Quá trình tuyển dụng nhân lực

5.1.2. Tác dụng và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân viên có một ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp.

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

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

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

- Một chính sách tuyển dụng nhân viên đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc có tiêu chuẩn xác đáng theo một quy trình khoa học sẽ bảo đảm cho doanh nghiệp chọn được những người tài giỏi và chắc chắn sẽ góp phần mang lại những thành công cho doanh nghiệp. Ngược lại, nếu tiến hành tùy tiện, thiếu nghiêm túc, không có tiêu chuẩn... chẳng những không mang lại lợi ích gì, mà đôi khi còn là trung tâm gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, xáo trộn đơn vị, và thậm chí đến mức phải sa thải người này và để rồi lại phải tuyển người mới. Điều đó đã không mang lại thành công cho doanh nghiệp, mà còn gây lãng phí rất nhiều lần cho doanh nghiệp.

5.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng

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

- **Bản thân công việc không hấp dẫn.**

Những công việc bị đánh giá là nhàm chán, thu nhập thấp, ít cơ hội thăng tiến, nguy hiểm, vị trí xã hội thấp, v.v... sẽ khó thu hút được các ứng viên giỏi. Nhiều khi ngay cả trong thời kỳ suy

thoái kinh tế, thất nghiệp gia tăng, việc làm khó kiếm, cũng có nhiều người cương quyết từ chối, không chấp nhận những công việc như vậy.

- **Doanh nghiệp không hấp dẫn**

Mặc dầu ứng viên thích công việc, quy mô tổ chức, uy tín, triển vọng, nhưng ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thu nhập của ứng viên giỏi.

- **Chính sách cán bộ của doanh nghiệp**

Những doanh nghiệp theo đuổi chính sách cán bộ, lượng ứng viên cho các công việc, đặc biệt là ứng viên tốt nhất cho công việc.

- **Những chính sách của chính quyền.**

Những chính sách, quy định của chính quyền như quy định về hộ khẩu thường trú, về mức lương, v.v... của lao động trong các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn nhất định cũng có thể làm hạn chế khả năng thu hút được những lao động giỏi cho doanh nghiệp.

- **Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp.**

Mặc dầu các tổ chức, doanh nghiệp đều nhận thức được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp. Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều lao động giỏi và kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo, do đó, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn.

Tuy nhiên, trong thực tế vẫn còn nhiều tổ chức, doanh nghiệp có khó khăn về tài chính hoặc không có khả năng chi trả lương cao. Những đơn vị này thường khó có thể thu hút được lao động giỏi trên thị trường.

5.2. TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

5.2.1. Khái niệm

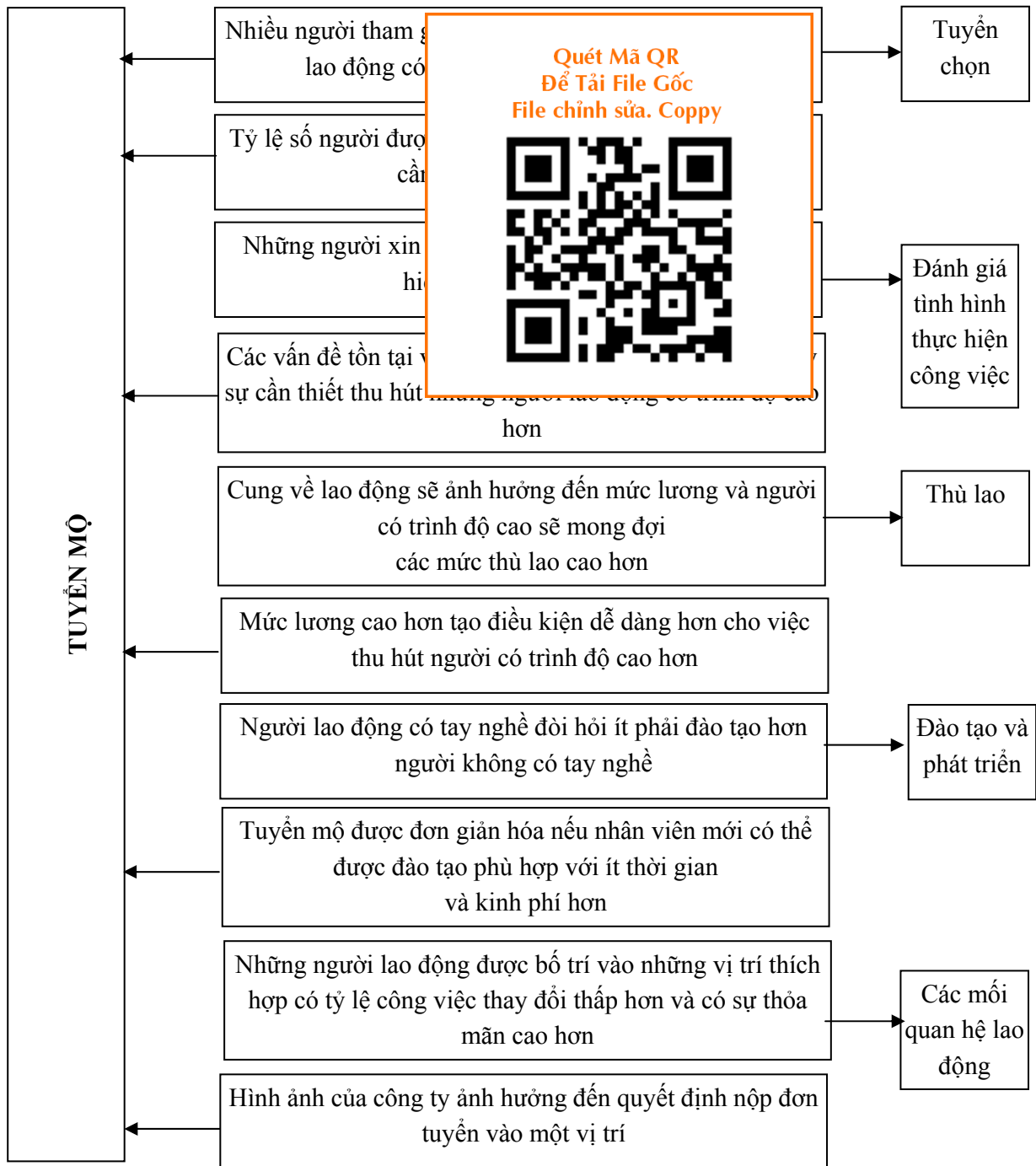
Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động từ bên ngoài xã hội và từ bên trong tổ chức.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



ên gọi, thành phần kinh
chức, doanh nghiệp bị
ng thu hút được những

đã tự mình hạn chế số
lượng khó có những ứng



H5.2. Mối quan hệ qua lại giữa tuyển mộ và các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực

5.2.2. Quá trình tuyển mộ

Nội dung của chiến lược tuyển mộ bao gồm:

a. Lập kế hoạch tuyển mộ

Do không có lực lượng lao động thực hiện hết các công việc khi doanh nghiệp mở rộng quy mô, doanh nghiệp cần phải tuyển thêm nhân viên. Để nắm được nhu cầu về nhân viên, doanh nghiệp nên cân nhắc các yếu tố sau:

- Đầu tiên, doanh nghiệp cần xây dựng Bản mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc của tất cả các vị trí cần làm trong quá trình hoạt động kinh doanh.

- Bước tiếp theo là quyết định Doanh nghiệp sẽ phải đánh giá khối lượng công việc và thông tin này sẽ giúp doanh nghiệp lập

- Xác định các cách khác nhau để

- Khi doanh nghiệp phải xác định nghĩa đến cách thực hiện các nhiệm vụ doanh nghiệp cần:

- Nâng cao kỹ năng của mình bằng

- Liên kết với các DN khác để làm việc như dịch vụ đưa hàng, bán hàng hoá của doanh nghiệp).

- Thuê nhân công có các kỹ năng cần thiết.

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

Tỷ lệ sàng lọc có ảnh hưởng tới chi phí tài chính, tâm lý của người dự tuyển và kỳ vọng của người xin việc. Do đó khi xác định tỷ lệ sàng lọc ta cần phải căn cứ vào các yếu tố như:

b. Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ

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

Đối với những người đang làm việc trong tổ chức, khi doanh nghiệp tuyển mộ những người vào làm việc tại các vị trí cao hơn mà vị trí họ đang đảm nhận sẽ tạo 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.

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 đã được đào tạo ở trong nước và nước ngoài);

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

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

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

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



h bao nhiêu nhiệm vụ. nh vực nhiệm vụ. Các

DN doanh nghiệp phải những kỹ năng doanh

kinh nghiệm.

ho doanh nghiệp (ví dụ

- 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.

- Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ.

Khi xác định các địa chỉ tuyển mộ chủ yếu.

- Các tổ chức cần xác định rõ thị trường lao động, nơi có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc.

- Phân tích lực lượng lao động hiện có và nhu cầu tuyển dụng những người lao động tốt nhất.

d. Chuẩn bị thủ tục cho tổ chức tuyển dụng

Bước chuẩn bị tổ chức tuyển dụng cần:

- Các loại văn bản, qui định về tuyển dụng cần tuân theo.

- Số lượng nhân viên cần tuyển.

- Tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển.

- Số lượng, thành phần hội đồng tuyển dụng.

- Quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.

e. Thông báo tuyển mộ

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

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động

- Quảng cáo trên báo chí, đài phát thanh, vô tuyến truyền hình.

- Niêm yết trước cổng doanh nghiệp.

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

f. Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau một quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này ngày càng tốt hơn. Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển mộ. Cần chú ý tới các vấn đề sau đây: Tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không? Chi phí tài chính cho quá trình tuyển mộ.

5.3. TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

5.3.1. 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.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra được 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 khoa học.

5.3.2. Quá trình tuyển chọn

Quá trình tuyển chọn gồm các bước sau:

Bước 1. Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn với các ứng viên. Bước này nhằm thu hút ứng viên, đồng thời bước này cũng xác định ứng viên có phù hợp với công việc.

Bước 2. Sàng lọc qua đơn xin việc

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 có lợi cho bản thân họ. Trong đơn xin việc mới cho doanh nghiệp thấy hiện trạng theo kiểu mô tả mà nó chưa cho ta biết được “như thế nào” hoặc “tại sao”... 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

Thông thường doanh nghiệp nên chia trắc nghiệm nhân sự ra các loại sau:

- *Trắc nghiệm thành tích:* Trắc nghiệm về thành tích là đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích của họ đạt cao hay thấp như thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra.

- *Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng:* Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới.

- *Trắc nghiệm về tính cách và sở thích:* Đây là loại trắc nghiệm nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, những ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên, những ước muốn, đề nghị.

- *Trắc nghiệm về tính trung thực:* Tính trung thực là rất cần thiết cho việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân sự. Những trắc nghiệm này thường gồm những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của các nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp tiền bạc, sự không thật thà trong công việc...Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta dự đoán được các hành vi không trung thực trong tương lai củ người dự tuyển.

- *Trắc nghiệm y học:* Trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các phẩm chất sinh lý của các ứng viên chúng ta có thể dùng các trắc nghiệm y học để phát hiện các bệnh xã hội như HIV... Hiện nay các trắc nghiệm này thường sử dụng phân tích các mẫu nước tiểu, phân tích các mẫu máu...

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn



Phòng 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. Nhờ phòng vấn, người tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà hồ sơ xin việc không thể cung cấp được, hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu được năng lực thực tế của ứng viên.

Hiện nay người ta thường áp dụng những hình thức phòng vấn sau:

- **Phòng vấn theo mẫu:** Phòng vấn theo mẫu là hình thức phòng vấn mà người phỏng vấn thiết kế sẵn từ trước theo yêu cầu của công việc. Các câu hỏi được chuẩn bị kỹ để người đi phỏng vấn có thể hỏi ứng viên. Quá trình phỏng vấn được thực hiện bằng cách người phỏng vấn đặt ra các câu hỏi và ứng viên trả lời để người phỏng vấn lựa chọn và xác định câu trả lời đúng.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



- **Phòng vấn theo tình huống:** Phòng vấn theo tình huống là quá trình người hỏi yêu cầu các ứng viên phải trả lời về ứng xử hay cách thực hiện, xử lý các công việc theo các tình huống giả định hoặc các tình huống có thật trong thực tế, mà những người phỏng vấn đặt ra.

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

- **Phòng vấn không có hướng dẫn:** Là cuộc phỏng vấn mà người đi phỏng vấn không chuẩn bị trước nội dung các câu hỏi, mà để cho các ứng viên trao đổi một cách thoải mái xung quanh công việc, người hỏi chỉ có định hướng cho cuộc thảo luận.

- **Phòng vấn căng thẳng:** Phòng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn mà trong đó người phỏng vấn đưa ra các câu hỏi có tính chất nặng nề, mang nhiều nét của sự cật vấn, hoặc cường độ hỏi dồn dập, cách phỏng vấn này mong tìm kiếm ở các ứng viên lòng vị tha, sự ứng xử công việc trong thời gian eo hẹp. Nó giúp doanh nghiệp tìm ra được những người để bổ trí vào những việc làm căng thẳng như công việc bán hàng vào các dịp lễ tết, thanh quyết toán cuối quý hay cuối năm.

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

- **Phòng vấn hội đồng:** Phòng vấn hội đồng là hình thức phỏng vấn của nhiều người đối với một ứng viên. Loại phỏng vấn này thích hợp trong trường hợp bổ trí các ứng viên vào vị trí quan trọng mà cần phải có sự tán đồng của nhiều người. Nó tránh được tính chủ quan khi chỉ có một người phỏng vấn và nó tạo ra tính linh hoạt và khả năng phản ứng đồng thời của các ứng viên.

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 phải tiến hành khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên.

Bước 6: Phòng 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 của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất trong sử dụng lao động.

Bước 7: Thẩm tra các thông tin

Để xác định độ tin cậy của các thông tin như trao đổi với các tổ chức việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bản chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết



on

tyền chọn ta phải thực cách để thẩm tra các đã khai trong đơn xin ra lại là những căn cứ

Bước 8: Tham quan công việc

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

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

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

5.4. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG

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

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

Sơ đồ : Các quyết định tuyển chọn

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

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

Nhìn chung trong thực tế, sai lầm này là thiệt hại của doanh nghiệp do dễ mất những người nổi tiếng sau này.

Ngược lại trong ô số 4, nhà quản trị có chức, doanh nghiệp những nhân viên không này thường xảy ra khi thái độ, tác phong, d viên đã gây ấn tượng rất tốt cho nhà quản trị kém của mình, hoặc nhà quản trị chưa có k đánh giá ứng viên quá cao có thể thấy rõ qu phí tổn do phải tuyển ứng viên mới, qua những ảnh hưởng không tốt về đạo đức tác phong, kỷ luật lao động, v.v ... của nhân viên mới đối với các nhân viên cũ trong doanh nghiệp.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



o lòng được sự
ó trở thành một

hận vào trong tổ
c yếu kém. Điều
nào đó của ứng
những điểm yếu
ệt hại do sai lầm
a nhân viên mới,

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

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí cho một lần tuyển. Chi phí này bao gồm tất cả các khoản liên quan đến tuyển dụng như chi phí thuê dịch vụ tuyển, quảng cáo, v.v...
- Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển.
- Hệ số giữa số nhân viên mới tuyển và số đo được đề nghị tuyển.
- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc ở một mức lương nhất định.
- Kết quả thực hiện công việc của các nhân viên mới được tuyển.
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc

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

TÓM TẮT

Khái niệm, mục đích của tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng lao động là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Mục đích của một cuộc tuyển dụng nhằm có được những người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

Tác dụng và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân viên có một ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp.

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

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

- Tuyển dụng nhân viên là một s

- Một chính sách tuyển dụng nh
túc có tiêu chuẩn xác đáng theo một c
những người tài giỏi và chắc chắn sẽ g

Các yếu tố ảnh hưởng tới công

- Bản thân công việc không hấp

- Doanh nghiệp không hấp dẫn.

- Chính sách cán bộ của doanh r

- Những chính sách của chính q

- Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



người”;

đáo, tiến hành nghiêm
anh nghiệp chọn được
cho doanh nghiệp.

Quá trình tuyển dụng nhân lực gồm hai khâu nối liền đó là tuyển mộ và tuyển chọn.

- Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động từ bên ngoài xã hội và từ bên trong tổ chức, thông qua văn phòng dịch vụ lao động; Quảng cáo trên báo chí, đài phát thanh, vô tuyến truyền hình; Niêm yết trước cổng doanh nghiệp.

- 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. Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà Quản trị nhân lực đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất.

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

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

Sau mỗi lần tuyển dụng, doanh nghiệp cần phải tiến hành đánh giá hiệu quả của lần tuyển dụng đó trên cơ sở các thông tin:

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí cho một lần tuyển.

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

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

- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc.

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

- Số lượng nhân viên mới bỏ việc

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, mục đích của
2. Nêu tác dụng và ý nghĩa của tuyển
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới
4. Phân tích quá trình tuyển dụng nhân
5. Trình bày một số vấn đề cần quan tâm
6. Trình bày nội dung đánh giá hiệu quả



nhân lực?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

ĐỀ BẠT CÁN BỘ Ở PHÒNG

N TỈNH

Bà N. trưởng phòng nghiệp vụ của bưu điện tỉnh H., lãnh đạo duy nhất của phòng, là một kỹ sư kinh tế tài ba, nổi tiếng, có uy tín rất lớn đối với khách hàng. Phòng của bà lúc nào cũng hoàn thành tốt kế hoạch trên giao. Phòng nghiệp vụ có 12 cán bộ, trong đó có 2 cán bộ nghiệp vụ giỏi, được bà N. đặc biệt tin cậy là anh T. và chị V. Hai người: anh T. và chị V luôn hoàn thành công việc đúng thời hạn với chất lượng cao. Công việc nhiều anh T. và chị V. luôn bận rộn. Nhiều khi do yêu cầu của công việc, hai người phải đi công tác ở các tỉnh khác cả tuần. Đối với bà N, thật khó có thể hình dung được công việc của phòng sẽ ra sao nếu thiếu anh T. và chị V. Trong thời gian gần đây, hàng năm, theo chủ trương nâng cao năng lực cán bộ của Tổng công ty, bưu điện tỉnh có cơ hội tuyển một số cán bộ giỏi gửi đi đào tạo và nâng cao trình độ. Do luôn luôn dính vào các công việc nghiệp vụ, anh T. và chị V. không thể nào rút ra khỏi công việc để có thể tập trung ôn thi. Hai người đã bỏ lỡ nhiều cơ hội đi học tập nâng cao trình độ. Do vậy, dù đã công tác đến 11 năm, anh T. và chị V vẫn chỉ có bằng trung cấp. Hai kỹ cán bộ trong phòng: chị A và cô S. tuy ít kinh nghiệm công tác và làm việc kém hiệu quả hơn anh T. và chị V. nhưng đều đã tốt nghiệp đại học, và có thêm bằng ngoại ngữ, có cơ hội đi học ở nước ngoài. Đầu năm nay, bà N. được đề bạt quyền giám đốc bưu điện tỉnh thay cho ông giám đốc cũ nghỉ hưu. Bà N. rất băn khoăn, không biết sẽ cử ai thay thế bà ở chức vụ trưởng phòng nghiệp vụ. anh T. và chị V. đều có kinh nghiệm và năng lực công tác thì lại chưa có bằng cấp phù hợp với yêu cầu tiêu chuẩn mới, chị A. và cô S. có bằng cấp cao thì lại có ít kinh nghiệm thực tế và đóng góp chưa nhiều cho phòng.

Câu hỏi:

1. Nếu ở cương vị của bà N, anh (chị) sẽ đề cử ai làm trưởng phòng nghiệp vụ của bưu điện tỉnh? Vì sao?
2. Theo anh (chị), cần làm gì để giải quyết tình trạng những nhân viên có nhiều đóng góp cho doanh nghiệp nhưng lại chưa có được các bằng cấp tốt nghiệp phù hợp, trong khi những nhân viên yếu năng lực công tác hơn nhưng lại có bằng cấp cao?

CHƯƠNG 6: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên cần hiểu được lao động có chuyên môn và kỹ năng là yếu tố quyết định thành công hay thất bại trong quá trình cạnh tranh trên thị trường, trong nhiều trường hợp nó hơn hẳn các yếu tố khác trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



Nắm vững việc đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật cho tất cả mọi lao động của doanh nghiệp là khâu quan trọng nối liền quá trình tuyển dụng với quá trình sử dụng lao động có hiệu quả. Kinh nghiệm thực tế của các công ty thành đạt và phát triển cho thấy công ty nào chú trọng tới đào tạo và huấn luyện nhân viên, công ty đó có nhiều cơ hội thành công hơn trong kinh doanh.

Nội dung cơ bản

- Khái niệm, vai trò của đào tạo và phát triển cho người lao động
- Các hình thức và loại hình đào tạo.
- Quy trình lập kế hoạch đào tạo
- Đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật.
- Đào tạo nâng cao năng lực quản lý

NỘI DUNG

6.1. VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC

6.1.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là giáo dục, đào tạo, phát triển được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như nào, và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các nhà quản lý.

Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp mới thích hợp trong tương lai.

Đào tạo: (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng), được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

Phát triển: là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt, liên quan tới việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở

6.1.2. Mục đích và vai trò của đào tạo, phát triển

Mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển là giúp nhân viên có và nâng cao tính hiệu quả của công việc, rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc của họ trong tương lai.

Trong các doanh nghiệp, đào tạo và phát triển nhân lực là một định hướng đối với cả doanh nghiệp và người lao động:

Đối với doanh nghiệp:

- Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho 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 về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các 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.

Đối với người lao động:

- Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp
- 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.
- Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. 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.
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.



6.1.3. Phân loại các hình thức đào tạo

Trong thực tế có nhiều tiêu thức để phân loại các hình thức đào tạo.

(a) Theo định hướng nội dung của đào tạo định hướng doanh nghiệp.

- Đào tạo định hướng công việc: đào tạo công việc nhất định, nhân viên có thể thực hiện một loại công việc nhất định.

- Đào tạo định hướng doanh nghiệp: đào tạo kỹ năng, cách thức, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, v.v....

(b) Theo mục đích của nội dung đào tạo.

cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, v.v....

- Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp cho nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.

- Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

- Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ lặn, thợ xây, thợ điện, v.v... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành xây dựng, khai thác quặng, luyện kim, v.v... đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc và nhân viên nhất thiết phải tham dự các khóa đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.

- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.

- Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các quản trị gia được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình thường chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

(c) Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

- Trong đào tạo chính quy, học viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày tại doanh nghiệp, do đó, thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên số lượng người có thể tham gia các khóa đào tạo như thế rất hạn chế.

- Đào tạo tại chức áp dụng đối với số cán bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khóa đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc kiểu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc, ví dụ, mỗi tuần học một số buổi hoặc mỗi quý tập trung học một vài tuần, v.v... tùy theo điều kiện cụ thể của từng địa phương hay doanh nghiệp.



• Lớp cạnh xí nghiệp thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng nhằm tuyển sinh đào tạo những nghề nhỏ biến, lựa chọn những sinh viên xuất sắc của khóa đào tạo, học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành tại xí nghiệp. Học viên sẽ nhận được lương và ăn ở tại xí nghiệp.

Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả vì được áp dụng ngay trong thực tế, vừa làm quen với điều kiện làm việc, thực hành ngay tại công trường, chi phí đào tạo rất thấp. Tuy nhiên, chỉ có những doanh nghiệp có trình độ lành nghề thấp (người học) mới có thể áp dụng các lớp cạnh xí nghiệp.

• Kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp cao (người hướng dẫn) giúp người mới làm quen với công việc (học). Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc.

(d) Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có thể phân thành hai loại: đào tạo ngoài nơi làm việc (sẽ trình bày kỹ trong phần phương pháp đào tạo, cùng chương).

(e) Theo đối tượng học viên, có các hình thức: đào tạo mới và đào tạo lại.

• Đào tạo mới áp dụng đối với các người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm việc hoặc đã đi làm việc nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.

• Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi mới kỹ năng do yêu cầu của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn hình thức đào tạo nào để mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yêu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính, v.v... cụ thể trong từng doanh nghiệp.

6.2. XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

6.2.1. Phân tích nhu cầu đào tạo

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân doanh nghiệp. Để có thể xác định đúng nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp phải trả lời được các câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?

- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng.

Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.



Nhiều thất bại trong công tác phát triển nhân lực là nhiều doanh nghiệp chưa chú trọng đến hiệu quả đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

6.2.2. Phương pháp xác định nhu cầu

a. Phương pháp căn cứ vào tổ
phẩm và quỹ thời gian lao động của nhân viên

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

KT_i: Nhu cầu nhân viên kỹ thuật

T_i: Tổng thời gian hoạt động của nhân viên

Q_i: Quỹ thời gian lao động của một nhân viên thuộc nghề chuyên môn i.

H_i: Khả năng hoàn thành vượt mức của nhân viên thuộc nghề chuyên môn i.

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

$$KT = \frac{SM * HCa}{n}$$

KT : Nhu cầu nhân viên kỹ thuật

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

Hca: Hệ số ca làm việc của máy móc trang thiết bị

n : Số lượng máy móc, trang bị cho một nhân viên kỹ thuật phụ trách.

c. Phương pháp chỉ số.

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

$$IKT = \frac{ISF * IT}{Iw}$$

IKT : Chỉ số tăng nhân viên kỹ thuật

ISF : Chỉ số tăng sản phẩm

It : Chỉ số tăng tỷ trọng nhân viên kỹ thuật trên tổng số nhân viên

Iw : Chỉ số tăng năng suất lao động

Phương pháp này cho số liệu không chính xác bằng 2 phương pháp trên, thường dùng để dự đoán nhu cầu nhân viên kỹ thuật cho các công ty lớn trong các kế hoạch dài hạn.

d. Phương pháp trực tiếp.

Căn cứ vào bảng phân tích công việc và phân tích tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp để xác định trực tiếp số lượng nhân viên kỹ thuật từng loại.



thiết cho từng loại sản phẩm

i cần thiết để sản xuất.

Phương pháp này tương đối phức tạp, lâu nhưng chính xác. Sau khi xác định được nhu cầu nhân viên kỹ thuật cần có ở kỳ triển vọng, cần xác định nhu cầu bổ sung nhân viên kỹ thuật bao gồm:

- Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất
- Nhu cầu thay thế cho những người r
- thay thế tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng s
- Nhu cầu bổ sung chính là nhu cầu đà
- Nhu cầu tuyển sinh đào tạo bao giờ
- do phải trừ bớt đi lượng rơi rớt trong đào tạo

6.3. TIẾN TRÌNH ĐÀO TẠO NÂNG CAO

Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật và ngày càng có tầm quan trọng đối với tất cả các ngành sản xuất kinh doanh. Mỗi doanh nghiệp đều cần thiết đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn cho đơn vị mình và có rất nhiều phương pháp đào tạo và nâng cao năng lực kỹ thuật khác nhau.

6.3.1. Khái niệm và vai trò của đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật

Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật là quá trình giảng dạy và nâng cao cho người lao động những kỹ năng cơ bản, cần thiết để thực hiện công việc. Đào tạo kỹ thuật rất đa dạng, bao gồm việc hướng dẫn cho nhân viên đứng máy, cách vận hành, sử dụng máy, hướng dẫn cho nhân viên bán hàng cách bán các sản phẩm của công ty, hoặc hướng dẫn cho cán bộ nhân sự cách phỏng vấn đánh giá nhân viên mới.

Vai trò của đào tạo kỹ thuật ngày càng nâng cao do các nguyên nhân sau đây:

- Việc áp dụng các trang thiết bị công nghệ, kỹ thuật mới vào trong quá trình sản xuất làm cho lao động thủ công dần dần được thay thế bằng lao động máy móc. Người công nhân cần phải có kiến thức kỹ thuật mới có thể điều khiển sử dụng tối đa công suất máy móc thiết bị, đưa ra các kiến nghị cải tiến kỹ thuật, nâng cao các thông số kỹ thuật của máy móc nhằm làm cho nó phù hợp hơn với đặc điểm tâm lý của con người.
- Việc áp dụng máy móc kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất làm cho tỉ trọng thời gian máy làm việc tăng lên trong quỹ thời gian ca. Điều này dẫn đến khả năng mở rộng phạm vi và các chức năng hoạt động của nhân viên, xuất hiện yêu cầu nhân viên phải biết kiêm nhiệm nghề, ngoài nghề chính phải biết một số nghề khác.
- Sự phát triển của nền sản xuất xã hội..... tính chất phức tạp của sản xuất ngày càng tăng, nhiều mặt hàng, sản phẩm mới ra đời để đáp ứng nhu cầu, thị hiếu khách hàng, cũng làm tăng thêm nhu cầu đào tạo kỹ thuật.
- Trong quá trình lao động nhân viên đã tích lũy được những thói quen và kinh nghiệm sản xuất nhưng quá trình tự đào tạo này diễn ra rất lâu với số lượng ít; chỉ có thực hiện đào tạo kỹ thuật mới có thể nhanh chóng cung cấp một số lượng đông nhân viên kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất.

6.3.2. Chuẩn bị quá trình đào tạo kỹ thuật.

Đào tạo kỹ thuật thường được áp dụng đối với các đối tượng sau đây:



- *Nhân viên mới*: Bao gồm những người chưa tham gia lao động sản xuất và những người đã tham gia lao động sản xuất nhưng chưa từng làm công việc đó bao giờ. Đó là công việc mới đối với nhân viên.

- *Nhân viên đang thực hiện công việc*: Việc xác định số nhân viên đang thực hiện công việc mẫu của họ không rõ ràng và không chính xác.

6.3.3. Các phương pháp đào tạo nhân viên

a. Đào tạo tại nơi làm việc

Đào tạo tại nơi làm việc là hình thức đào tạo trong quá trình làm việc. Thông thường, giám đốc doanh nghiệp đều ít nhiều thực hiện công việc của doanh nghiệp.



Thực hiện công việc ngay từ khi họ tham gia thực hiện công việc được giao. Việc đánh giá tiêu chuẩn

Thực hiện công việc ngay từ khi họ tham gia thực hiện công việc được giao. Việc đánh giá tiêu chuẩn

Nhiều chuyên gia cho rằng đó là hình thức chung nhất, phổ biến rộng rãi nhất và thiết thực nhất để đào tạo nhân viên những kỹ năng cơ bản phù hợp và cần thiết cho việc thực hiện công việc. Việc đào tạo thường xuyên do các nhân viên lành nghề và các giảng viên hướng dẫn thực hiện.

Các dạng đào tạo nơi làm việc:

- *Kèm cặp hướng dẫn tại chỗ*: Đây là hình thức phổ biến nhất. Cách thức tổ chức đơn giản nhất để cho học viên quan sát, ghi nhớ, học tập và làm theo giảng viên. Thường được áp dụng để đào tạo nhân viên vận hành máy, nhân viên bán hàng hoặc đào tạo các trợ lý giám đốc thành các quản trị gia cấp cao của doanh nghiệp.

- *Luân phiên thay đổi công việc*: Các học viên thường là các thực tập viên về quản trị, họ được luân phiên chuyển từ công việc của phòng ban này sang công việc của phòng ban khác.

Đào tạo nơi làm việc có nhiều ưu điểm:

- + Đơn giản, có thể đào tạo nhiều người cùng một lúc.
- + Ít tốn kém, thời gian đào tạo ngắn. Học viên trong quá trình học tập tạo ra sản phẩm, không cần các phương tiện học tập chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng.
- + Học viên học được ngay cách giải quyết các vấn đề thực tiễn và mau chóng có các thông tin phản hồi về kết quả học tập, thực hiện công việc của học viên.

Nhược điểm của hình thức đào tạo này:

- + Người hướng dẫn (nhân viên lành nghề) có thể cảm thấy nhân viên mới là mối nguy hiểm đối với vấn đề công ăn việc làm của họ và phân trách nhiệm thêm về mặt đào tạo có thể sẽ là bất lợi đối với họ.

Ngoài ra do người hướng dẫn thường ít có kinh nghiệm sư phạm nên sự hướng dẫn của họ có thể không theo trình tự từ dễ đến khó, không theo quy trình công nghệ. Học viên tiếp thu hạn chế về mặt lý luận và đôi khi còn học được cả thói quen xấu trong việc thực hiện của người hướng dẫn.

Trình tự thực hiện quá trình đào tạo :

Bước 1. Chuẩn bị đào tạo:

- Làm cho học viên thấy thoải mái,

- Giải thích cho học viên hiểu vì sao họ được chọn để đào tạo.
- Phát triển hình thức, đặt các câu hỏi khuyến khích cố gắng tìm xem những gì người học đã biết có liên quan đến công việc.

- Giải thích toàn bộ công việc và liên
- Cố gắng ở mức cao nhất đưa học viên
- Cho học viên làm quen với các trang

Bước 2: Thao tác mẫu.

- Giải thích cho học viên các yêu cầu
- Thực hiện mẫu công việc ở tốc độ bình
- Thực công việc ở tốc độ chậm vài lần
- Giải thích các phần khó và những ch
- Thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích kỹ những điều chủ yếu.
- Yêu cầu học viên giải thích từng bước khi bạn thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm.

Bước 3: Làm thử.

- Yêu cầu học viên thực hiện công việc vài lần ở tốc độ chậm, vừa làm vừa giải thích từng bước thực hiện.
- Sửa lỗi cho học viên khi cần thiết, hoặc bổ sung uốn nắn một số công việc, thao tác khi học viên thực hiện công việc trong những lần đầu tiên.
- Thực hiện công việc lại ở tốc độ bình thường.
- Yêu cầu học viên thực hiện công việc, dần dần tăng tốc độ và kỹ năng thực hiện.
- Để cho học viên phát huy cao khả năng độc lập trong khi thực hiện công việc, nhưng phải luôn quan sát họ làm việc.

Bước 4: Tự thực hiện

- Chỉ định người giúp đỡ học viên khi học viên cần có sự giúp đỡ trong quá trình thực hiện công việc.
- Dần dần giảm bớt sự giám sát kiểm tra việc thực hiện công việc.
- Chỉ cho học viên phương pháp làm việc tốt nhất và sửa cho họ những sai sót. Tránh để cho các sai sót này trở thành thói quen.
- Khen ngợi, khi học viên làm tốt.
- Khuyến khích học viên cho đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng công việc.

b. Đào tạo chỉ dẫn

Đào tạo chỉ dẫn là liệt kê ở mỗi công việc những nhân viên, những bước chính cùng với những điểm then chốt trong thực hiện nhằm hướng dẫn nhân viên cách làm theo từng bước. Trong mỗi bước cần chỉ rõ cần phải làm gì với những điểm then chốt, cách thức thực hiện thế nào và tại sao cần thực hiện như vậy.

c. Đào tạo bài giảng

Đào tạo theo phương pháp bài giảng là học sinh được nghe lý thuyết trước khi thực hiện các bước thực hành.



- Ưu điểm của phương pháp này là nhanh chóng và đơn giản khi cung cấp kiến thức cho một nhóm lớn học viên.

Các tài liệu in ấn như sách vở, s...
gây ra sự tốn kém. Phương pháp đào t...
trình đào tạo và thường được phối hợp

Phương pháp đào tạo theo bài g...
trường đào tạo chính quy, thường đượ...
thời gian đào tạo lâu.

d. Đào tạo nghe nhìn

Đào tạo theo phương pháp nghe...
nghe nhìn như phim băng hình, radio...
rộng rãi nhất trong các trường hợp sau

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



ương pháp đào tạo này...
một phần trong chương...
ăng mới.

hình thức đào tạo ở các...
tương đối phức tạp và

viên bằng các kỹ thuật...
u quả và được áp dụng

- Khi cần thiết phải minh họa về cách thức thực hiện các phần công việc khác nhau không phụ thuộc vào trình tự thời gian.

- Khi cần phải minh họa cho các sự việc hiện tượng khó diễn tả đơn thuần bằng lời nói trong bài giảng.

- Khi quá trình đào tạo thực hiện ở phạm vi rộng và sẽ rất tốn kém cho việc chuyển học viên từ địa điểm này sang địa điểm khác.

e. Đào tạo theo chuyên đề

Phương pháp đào tạo theo chuyên đề là phương pháp giảng dạy một cách có hệ thống các kỹ năng thực hiện công việc bao gồm:

- Đề ra câu hỏi, sự kiện, vấn đề cho học viên.

- Yêu cầu học viên trả lời.

- Cho biết thông tin nhận xét về mức độ chuẩn xác trong câu trả lời của học viên.

Ưu điểm của phương pháp này:

Làm giảm thời gian đào tạo và thuận lợi cho học viên cho phép học viên được học theo tốc độ nhanh, cung cấp ngay các thông tin phản hồi và làm giảm các lỗi hoặc các trục trặc trong quá trình học tập.

Nhược điểm của phương pháp này: Tốn kém và thiếu kiến thức tổng hợp.

g. Đào tạo mô phỏng.

Phương pháp đào tạo mô phỏng là cho học viên thực hành trên những trang thiết bị kỹ thuật ngoài nơi làm việc.

Ưu điểm của phương pháp này là: Đào tạo tại nơi làm việc mà không cần đặt học viên vào nơi làm việc thực tế, đặc biệt trong các trường hợp công việc đào tạo đòi hỏi chi phí lớn hoặc quá nguy hiểm.

Phương pháp này thường được thực hành trong phòng thực nghiệm có các trang thiết bị kỹ thuật giống hoặc mô phỏng như nơi làm việc thực tế.

h. Đào tạo có máy tính hỗ trợ.

Hiện nay nhiều doanh nghiệp sử dụng máy tính để tạo thuận lợi cho quá trình đào tạo.

Ưu điểm của phương pháp này là: Cung cấp các thông tin chỉ dẫn cho các cá nhân học tập theo tốc độ của cá nhân. Học viên tiếp thu kiến thức mới dễ dàng, thuận lợi. Học viên có thể sử dụng máy tính bất cứ lúc nào họ muốn và không bị đối với các dữ liệu mới đưa vào.

Phương pháp đào tạo có máy tính hỗ trợ các bài kiểm tra trắc nghiệm dựa vào đó người học có thể khắc phục cho từng học viên trong quá trình học tập, hỗ trợ cho việc tiếp thu, thực hành các kỹ thuật.

6.4. ĐÀO TẠO NÂNG CAO NĂNG LỰC

6.4.1. Khái niệm

Sự phát triển trong nội bộ doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực của nhân viên. Các nhà quản trị giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Mỗi cấp quản trị khác nhau yêu cầu đối với kỹ năng cần có ở mỗi nhà quản trị khác nhau và có các phương pháp đào tạo khác nhau nhằm đáp ứng cho nhu cầu cấp thiết ở mỗi cấp.

- Đào tạo và nâng cao năng lực quản trị là sự cố gắng để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, làm thay đổi quan điểm hay nâng cao kỹ năng thực hành của nhà quản trị ở các cấp.

- Đào tạo và nâng cao năng lực quản trị bao gồm các chương trình hay khoá học đào tạo các kiến thức chuyên môn. Các khoá thực tập kèm cặp tại nơi làm việc, luân phiên thay đổi công việc, các cuộc hội thảo chuyên đề.

6.4.2. Yêu cầu phát triển năng lực quản trị ở cấp quản trị khác nhau

a. Phân loại các cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp.

* *Cấp 1: Cấp thực hành:* Gồm các nhà quản trị hàng đầu phụ trách công tác chỉ đạo đường lối chiến lược, điều hành tổng quát hoạt động của toàn bộ tổ chức.

* *Cấp 2: Cấp trung:* Gồm những nhà quản trị trung gian chỉ đạo việc thực hành đường lối do nhà quản trị cấp điều hành đề ra cho một ngành chuyên môn của tổ chức. Chỉ đạo các hoạt động chính trong một ngành chuyên môn nhất định. Quản trị cấp trung gọi là nhà quản trị chấp hành.

* *Cấp 3: Cấp thấp:* Bao gồm các quản trị gia chỉ đạo thực hiện các công tác cụ thể, còn gọi là quản trị gia thực hiện.

Các cấp quản trị khác nhau có các yêu cầu phát triển năng lực khác nhau. ở cấp dưới và cấp trung cần chú trọng những kỹ năng mang tính chất kỹ thuật. ở cấp điều hành cần chú trọng các kỹ năng kinh doanh chung.

b. Quá trình thực hiện.

Quá trình thực hiện nâng cao năng lực quản trị điển hình có các bước sau:

- *Xây dựng thiết kế tổ chức.* Trên cơ sở đó thiết kế nhu cầu phát triển lãnh đạo các phòng ban dựa trên các yếu tố cơ bản như các hợp đồng kinh tế, kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh. Phòng nhân sự xem xét lại các bản hồ sơ tóm tắt năng lực cá nhân để xác định kỹ năng của mỗi



nhân viên. Các bản tóm tắt này có thể thu thập dựa trên các dữ liệu về các vấn đề như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, giấy bảo lãnh, các kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Xây dựng biểu đồ truyền chuyển

Xác định tiềm năng phát triển của nhân viên, tạo, nâng cao năng lực quản trị của các phòng ban.

6.4.3. Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

a. Đào tạo tại nơi làm việc.

Luân phiên thay đổi công việc.

Nhà quản trị bằng cách chuyển các thực tập viên từ phòng ban này sang phòng ban khác để mở rộng kinh nghiệm làm việc và xác định

Thực tập viên quản trị là những người được luân phiên giữa các phòng ban ở mỗi phòng ban của doanh nghiệp. Họ sẽ học được phương pháp kinh doanh, phương pháp thực hiện công việc của mỗi phòng ban bằng cách trực tiếp.

Phương pháp này có các ưu điểm:

- Giúp cho thực tập viên tránh được tình trạng trì trệ do thường xuyên được giới thiệu về những điểm mới, những cách nhìn khác nhau của mỗi phòng ban.
- Sự thay đổi công việc theo chu kỳ góp phần phát triển quan hệ hợp tác giữa các phòng ban.

Kèm cặp trực tiếp tại nơi làm việc. Thực tập viên làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế. Người này có trách nhiệm hướng dẫn thực tập viên cách thức giải quyết tất cả các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp các nhà quản trị bớt được một số trách nhiệm. Còn thực tập viên học được cách giải quyết thực tế.

Đào tạo giám đốc trẻ. Đào tạo giám đốc trẻ là phương pháp đào tạo các thực tập viên quản trị cấp trung về các kinh nghiệm trong việc phân tích các vấn đề của công ty bằng cách mời họ vào vị trí của các giám đốc trẻ và đưa ra đường lối chính sách của doanh nghiệp.

Mục đích của phương pháp này giúp các thực tập viên nắm được kinh nghiệm ra quyết định, lập chính sách và phân tích các vấn đề của doanh nghiệp ở cương vị các giám đốc điều hành của doanh nghiệp.

Học tập qua hành động

Đây là phương pháp đào tạo quản trị, trong đó các thực tập viên được phép giành toàn bộ thời gian cho việc phân tích và giải quyết các vấn đề trong các phòng ban khác hoặc doanh nghiệp khác. Các thực tập viên sinh hoạt theo nhóm đề tài khoảng từ 4 đến 5 người, họ gặp nhau sau một khoảng thời gian nhất định để thảo luận, đánh giá các kết quả đã đạt được.

Ưu điểm của phương pháp này là:

- Giúp cho học viên có kinh nghiệm trong việc giải quyết các vấn đề thực tế, góp phần phát triển năng lực tổ chức, hoạch định và phân tích các vấn đề.
- Tạo nên sự hợp tác tốt đẹp giữa các phòng ban trong doanh nghiệp.

Nhược điểm của phương pháp: các nhà quản trị thường phải tốn nhiều thời gian làm các công việc mà lẽ ra các thực tập viên có thể giúp họ thực hiện đồng thời, các thực tập viên thường cảm thấy khó khăn khi trở về cương vị công tác cũ của họ.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



...cần được tiếp tục đào tạo và cấp trên.

...t phương pháp đào tạo phòng ban khác để mở

...để lưu giữ lại một thời

b. Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ nhà quản trị ngoài nơi làm việc

Nghiên cứu tình huống

Phương pháp nghiên cứu tình huống là vấn đề tổ chức và mỗi người tự phân tích và áp dụng pháp của mình trong cuộc thảo luận nhóm và

Phương pháp nghiên cứu tình huống là nghiên cứu thực tế trong việc xác định và phân tích người hướng dẫn thảo luận để được đào tạo.

Trò chơi quản trị

Trong các trò chơi quản trị sử dụng nhân viên mỗi công ty có từ 4 đến 6 học viên. Các nhóm mô phỏng giống như trong thực tế.

Hội thảo bên ngoài.

Các cuộc hội thảo được tổ chức nhằm nâng cao trình độ đánh giá nhân viên, khả năng thủ lĩnh, khả năng giao tiếp, khả năng xếp đặt mục tiêu, khả năng khuyến khích thúc đẩy người khác và khả năng ra quyết định.

6.5. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÀO TẠO

Sau khi học viên học xong một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, chương trình đào tạo cần được đánh giá để xem lại mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào.

Đánh giá kết quả đào tạo cần được thực hiện theo 3 bước cơ bản:

6.5.1. Thí nghiệm kiểm tra

Đó là phương pháp kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm là nhóm được đào tạo và nhóm kiểm tra (không được đào tạo). Hai nhóm này được đánh giá, so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc... Đối với nhóm được đào tạo, lúc trước và sau giai đoạn làm việc tương ứng với thời gian đào tạo. Theo cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với thực hiện công việc.

6.5.2. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Có thể đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

Phản ứng: Trước hết đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không ?

Học thuộc: Doanh nghiệp có thể kiểm tra xem học viên đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các yếu tố cần phải học.

Tư cách: Tư cách của học viên có thay đổi do kết quả của chương trình đào tạo không.

Kết quả: Đây là vấn đề quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo không? Có làm giảm tỷ lệ chuyển chuyển không? Số lượng phản nàn của khách hàng có giảm không?.....

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



ác bản mô tả các
ình bày các giải

viên những kinh
ập đỡ của những

một số công ty,
trong thị trường

6.5.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng

Để có thể đánh giá hiệu quả đào tạo, cần xác định các chỉ số được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo.

Chi phí đào tạo bao gồm các khoản:

- Chi phí cho các phương tiện và thiết bị, trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình đào tạo;
- Chi phí đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên thực hành, nhân viên hướng dẫn và học bổng cho học viên (nếu có);
- Tổng chi phí được quy về chi phí đào tạo;
- Thời gian thu hồi vốn đào tạo.



T: Thời gian thu hồi vốn

$$T = \frac{K}{P}$$

K: Chi phí đồng thời trong đào tạo

P: Lợi ích tăng thêm hàng năm do kết quả đào tạo, xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích mang lại cho doanh nghiệp của nhân viên trước và sau đào tạo.

TÓM TẮT

Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp mới thích hợp trong tương lai.

Đào tạo: (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng), được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

Phát triển: là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt, liên quan tới việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Mục tiêu của đào tạo, phát triển nhân lực

Mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Trong các doanh nghiệp, đào tạo và phát triển có tác dụng và ý nghĩa nhất định đối với cả doanh nghiệp và người lao động:

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

Doanh nghiệp có thể lựa chọn để sử dụng một trong các phương pháp sau đây để xác định nhu cầu đào tạo:

- *Phương pháp căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của nhân viên kỹ thuật tương ứng;*

- *Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc, trang bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhận của một nhân viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc:*

- *Phương pháp chỉ số Dự đoán nhu cầu sản phẩm, chỉ số tăng của nhân viên kỹ thuật trên một đơn vị kế hoạch.*

- *Phương pháp trực tiếp:* Căn cứ vào hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức nhân viên kỹ thuật từng loại.

Có hai loại đào tạo và phát triển kỹ thuật và đào tạo nâng cao năng lực quản trị. Kỹ thuật là rất cần thiết và ngày càng có tầm quan trọng. Mỗi doanh nghiệp đều cần thiết đào tạo nhân viên. Có rất nhiều phương pháp đào tạo và nâng cao năng lực kỹ thuật khác nhau.



Chỉ số tăng của sản phẩm, chỉ số tăng của nhân viên kỹ thuật trên một đơn vị kế hoạch.

Chỉ số tăng của sản phẩm, chỉ số tăng của nhân viên kỹ thuật trên một đơn vị kế hoạch.

Chỉ số tăng của sản phẩm, chỉ số tăng của nhân viên kỹ thuật trên một đơn vị kế hoạch.

Đánh giá hiệu quả của đào tạo

Sau khi học viên học xong một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, chương trình đào tạo cần được đánh giá để xem lại mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào. Đánh giá kết quả đào tạo cần được thực hiện theo 3 bước cơ bản: Thí nghiệm kiểm tra; Đánh giá hiệu quả đào tạo; Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày vai trò của đào tạo, phát triển nhân lực?
2. Nêu rõ các hình thức đào tạo?
3. Phân tích các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo?
4. Nêu vai trò của đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật?
5. Trình bày các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật?
6. Phân tích các phương pháp đào tạo nhà quản trị?
7. Nêu nội dung đánh giá hiệu quả đào tạo.?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TRONG MỘT BƯU ĐIỆN TỈNH

Ông Dương và ông Khải là hai phó giám đốc của hai bưu điện của một tỉnh miền Bắc. Cả hai ông đều có nhiều năm làm công tác phụ trách công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên cho bưu điện huyện. Trong nhiều năm họ đã gửi những cán bộ nhân viên xuất sắc, được tuyển lựa kỹ càng, tham dự các hội thảo, hoặc các lớp bồi dưỡng quản lý kinh tế ngắn ngày, hoặc học tại chức để lấy bằng cử nhân. Trong đơn vị của họ, cũng đã tổ chức những khóa học ngắn ngày do chính các cán bộ nghiệp vụ hoặc cán bộ quản lý của đơn vị phụ trách. Sau đây là cuộc trao đổi ý kiến của ông Dương và ông Khải về tính hiệu quả trong công tác đào tạo và nâng cao năng lực quản trị cho cán bộ nhân viên của đơn vị do họ phụ trách.

Ông Dương: Tổng kết công tác đào tạo ở bưu điện tôi, chúng tôi thấy là đã chi phí quá lớn về thời gian và tiền bạc mà hiệu quả chẳng là bao. Những gì được hướng dẫn trên lớp rất khó áp dụng hoặc hầu như không giống với n

Ông Khải: Trước đây tình hình bưu điện tỉnh cho rằng các chương trình đào tạo đã được đánh giá được về chất lượng và hiệu quả công việc thực tế. Tuy nhiên bây giờ t

Ông Dương: Các ông đã thay đổi

Ông Khải:- Thứ nhất, chúng tôi thấy chung, các khoá học mang tính chất lý

- Thứ hai, chúng tôi quyết định tại đơn vị mà chúng tôi thấy cần thiết

cán bộ lãnh đạo cấp dưới về cách sử dụng thời gian làm việc, cách xử sự với nhân viên trong những tình huống điển hình cách tổ chức các cuộc họp... Sau đó chúng tôi tập hợp các cán bộ lãnh đạo các phòng ban và đơn vị trực thuộc của Bưu điện tỉnh, giải thích cho họ về mục đích và các kỹ năng quản lý cần được sửa đổi, huấn luyện. Số cán bộ này sẽ trao đổi lại với các cán bộ quản lý cấp dưới về nhu cầu huấn luyện, về các biện pháp cần áp dụng và các cách thức kiểm tra các kết quả sau đó. Bằng cách này, chúng tôi cho rằng chúng tôi đã có định hướng đúng đắn về nội dung chương trình đào tạo. Kết quả là chúng tôi đã đạt được những kết quả tốt đẹp trong đào tạo.

Ông Dương: Tôi hiểu ý ông. Lãnh đạo đơn vị chỉ quan tâm đến công tác đào tạo thôi chưa đủ, họ phải thực sự bắt tay vào việc đào tạo cán bộ, nhân viên cấp dưới của mình.

Ông Khải: Đúng vậy. Chính cán bộ lãnh đạo là người sẽ phải thực hiện công tác đào tạo. Khi cần thiết, chúng tôi sẽ mời thêm các giảng viên, các chuyên gia để hỗ trợ, giúp đỡ chúng tôi. Tuy nhiên, người thầy giáo lớn trong các doanh nghiệp có tổ chức phải là những cán bộ lãnh đạo của doanh nghiệp.

Câu hỏi:

1. Nếu anh (chị) là một cán bộ lãnh đạo phụ trách công tác đào tạo tại một cơ quan lớn, anh (chị) sẽ chọn loại hình đào tạo nào? Tại sao?
2. Theo anh (chị) cần phải làm gì để thu hoạch được nhiều nhất từ chương trình đào tạo của các trường đại học?

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



CHƯƠNG 7: TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên

Nắm vững các động cơ thúc đẩy và hành vi nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của người trong các tổ chức.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



Hiểu bản chất con người và vai trò của yếu tố con người trong doanh nghiệp.

Hiểu rõ kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất rất đa dạng và phong phú.

Nắm vững các chương trình nâng cao hiệu quả lao động áp dụng cho nhóm người lao động trong doanh nghiệp.

Nội dung chính:

- Thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi nhằm tăng động lực làm việc cho người lao động.
- Cách hình thức kích thích vật chất
- Các hình thức kích thích tinh thần:
- Các hình thức khuyến khích khác

NỘI DUNG

7.1. CÁC LÝ THUYẾT ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

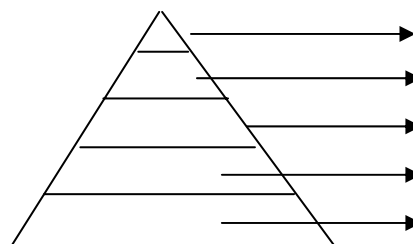
Vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là khoa học và nghệ thuật của quản trị nhân sự. Các lý thuyết dưới đây hướng dẫn nhà quản trị hình thành phương pháp kích thích đội ngũ lao động theo mục tiêu của doanh nghiệp.

7.1.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW

Nhu cầu của con người là một cảm giác, một trạng thái về sự thiếu thốn, về sự trống trải về mặt vật chất và tinh thần mà họ mong muốn được đáp ứng.

Abraham Maslow (1906-1905) đã nghiên cứu và cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Các nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao căn cứ vào tầm quan trọng và chia thành 5 bậc như sau:

5. Những nhu cầu về tự thể hiện
4. Nhu cầu về đánh giá - tôn trọng
3. Những nhu cầu về xã hội
2. Những nhu cầu về an ninh



I. Những nhu cầu sinh vật học

Chúng ta có thể giải thích về các nhu cầu này như sau:

+ Những nhu cầu về sinh vật học của con người tồn tại như ăn, uống, mặc khác... ;

+ Những nhu cầu về an ninh và tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng

+ Những nhu cầu về xã hội: là muốn được tham gia vào một tổ chức

+ Những nhu cầu về đánh giá được người khác tôn trọng, tự đánh giá

+ Những nhu cầu về tự thể hiện: là những nhu cầu về chan, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ...

Maslow đã chia các nhu cầu thành 2 cấp: cấp cao và cấp thấp:

- Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh vật học và an ninh, an toàn.

- Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện.

Sự khác biệt giữa hai loại này là chúng thoả mãn từ bên trong và bên ngoài của con người.

- Maslow cho rằng khi con người được thoả mãn bậc dưới đến một mức độ nhất định thì tự nó nảy sinh các nhu cầu bậc cao hơn.

- Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow được đánh giá rất cao vì nó có một ẩn ý quan trọng đối với các nhà quản lý là muốn động viên nhân viên thì cần phải biết người lao động của mình đang ở cấp độ nhu cầu nào, để từ đó có các giải pháp phù hợp cho việc thoả mãn nhu cầu người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

7.1.2. Thuyết nhu cầu E.R.G của R.Alderfert

Năm 1972, R.Alderfert sau nhiều nghiên cứu về nhu cầu của con người khẳng định rằng: con người theo đuổi đồng thời 3 nhu cầu cơ bản:

- Nhu cầu tồn tại (Existence Needs);

- Nhu cầu quan hệ (Relatedness Needs) ;

- Nhu cầu phát triển (Growth Needs).

Hơn nữa, ông ta còn khẳng định rằng khi con người gặp trở ngại và không được thoả mãn một nhu cầu nào đó thì họ có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thực hiện các nhu cầu còn lại. Do đó các nhà quản lý cần nhận thấy được tính năng động, tính tích cực và chủ động của mỗi nhân viên để từ đó có thể đáp ứng nhu cầu của họ và động viên họ trong lao động sản xuất cũng như trong sinh hoạt của họ.

7.1.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

David Mc Clelland đã đóng góp vào quan niệm động cơ thúc đẩy bằng cách xác định 3 loại nhu cầu thúc đẩy con người trong tổ chức như sau:

Nhu cầu về quyền lực: là nhu cầu tác động lên người khác, tới hoàn cảnh, kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh;

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



hiều nhất đảm bảo cho các nhu cầu của cơ thể

an, không bị đe dọa về

áp nhận, bạn bè, mong

tôn trọng người khác,

Nhu cầu về liên kết: là các nhu cầu về quan hệ xã hội, quan hệ giúp đỡ qua lại với nhau;

Nhu cầu về thành tích: là nhu cầu vươn tới thành tựu và thắng lợi

Theo ông thì các nhà doanh nghiệp và các doanh nghiệp thường là những người có nhu cầu quá thấp về nhu cầu về liên kết. Từ đó, là điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ

hội và trong các điều kiện và không và biết tạo điều

7.1.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp đã tiến hành cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành hàng không rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố mà họ nghĩ có tác dụng động viên họ làm việc và không chuyên môn, ông chia các nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng "tới hành vi của con người theo những cách khác nhau: khi con người cảm thấy không thoả mãn với công việc của mình thì họ rất lo lắng về môi trường họ đang làm việc, còn khi họ cảm thấy hài lòng về công việc thì họ ít quan tâm đến chính công việc. Ông đã phân thành 2 nhóm nhân tố: duy trì và động viên. Nội dung của các nhân tố đó được mô tả theo bảng sau:



Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	2. Sự thách thức của công việc
3. Hệ thống phân phối thu nhập	4. Công việc tạo các cơ hội thăng tiến
5. Quan hệ với đồng nghiệp	6. Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao
7. Chính sách của doanh nghiệp	được mọi người trân trọng thành tích
8. Điều kiện làm việc	

ảnh hưởng của cá nhân tố đó thể hiện như sau:

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thoả mãn	Không thoả mãn
Không động viên	ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Thuyết 2 nhân tố của Herzberg cũng có những ảnh hưởng quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

+ Những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thoả mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thoả mãn người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn

+ Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

7.1.5. Thuyết công bằng của J. S. Adams

Năm 1963, J. Stacey Adams sau khi nghiên cứu nhiều năm, đã đưa ra khái niệm công bằng trong tổ chức bằng cách so sánh tỷ số của các đầu ra (như sự được trả công, tiền lương, tiền

thường, sự thăng chức...) và các đầu vào vào (sự đóng góp trình độ, kinh nghiệm, mức độ cố gắng...) của người lao động trong các doanh nghiệp và các tổ chức. Theo ông, có 3 kết luận như sau:

Với học thuyết này, các nhà quản lý trong tập thể để không những quản lý mà còn thúc đẩy động lực của mỗi người lao động trong quá trình

7.1.6. Thuyết động cơ thúc đẩy của Vroom

Nhà tâm lý học Vroom kết luận rằng những công việc để đạt tới mục tiêu mà họ làm sẽ giúp họ đạt được những gì họ cần. Con người được xác định bởi giá trị cá nhân, niềm tin và hy vọng, theo công thức sau:



ong bằng với mọi nhân viên. Họ có thể thấy được sự khác biệt giữa động lực của doanh nghiệp và động lực cá nhân.

y trong việc thực hiện và họ có thể thấy được sự khác biệt giữa động lực của doanh nghiệp và động lực cá nhân.

$$= \left\{ \begin{array}{l} \text{Cường độ say mê} \\ \text{dành cho kết quả} \\ \text{đang kỳ vọng} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{phương tiện,} \\ \text{niềm tin và} \\ \text{quyết tâm} \end{array} \right\}$$

Chỉ khi con người được đào tạo và có trách nhiệm với chính mình và trước cộng đồng thì họ mới phát huy hết tiềm năng. Lúc đó mọi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ: *dám nhận công việc, dám nhận trách nhiệm giải quyết vấn đề, tích cực tìm kiếm các cơ hội để cải tiến, nâng cao hiệu suất và kinh nghiệm cũng như tuyển dụng trong tổ đội hay nhóm công tác; đổi mới và sáng tạo để nâng cao hơn nữa các mục tiêu của doanh nghiệp.*

7.1.7. Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi

a. Hành vi

Hành vi về cơ bản là hoạt động có hướng đích. Hành vi của chúng ta nói chung là do mong muốn đạt được một mục đích nào đó thúc đẩy. Những động cơ thúc đẩy những kiểu hành vi cá nhân bản năng "cá tính" là hướng tới một tiềm thức với mức độ đáng kể và vì vậy không thể dễ dàng kiểm tra, đánh giá.

Đơn vị cơ sở của hành vi là hoạt động. Toàn bộ hành vi là một chuỗi hành động. Là con người chúng ta luôn có sự hoạt động như đi bộ, nói chuyện, ăn, ngủ, làm việc... Trong nhiều trường hợp cụ thể chúng ta thường thực hiện nhiều hành động cùng một lúc như nói chuyện trong khi đi bộ hoặc lái xe đến nơi làm việc.

b. Động cơ thúc đẩy

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau về ý chí hành động hoặc sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. Động cơ đôi khi được xác định như là nhu cầu, ý muốn, nghị lực hoặc sự thúc đẩy của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích, cái mục đích có thể là ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức.

Động cơ là nguyên nhân dẫn đến hành vi, chúng thức tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất các động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Động cơ và nhu cầu có thể thay thế nhau. Nhu cầu trong trường hợp này không liên quan

đến sự khẩn cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó. Nó chỉ có nghĩa một cái gì đó trong một cá nhân, thúc đẩy cá nhân đó hành động.

c. Mục đích

Mục đích là trạng thái mong muốn đạt được. Mục đích ngụ ý như là hy vọng đạt được phần thưởng. Mục đích được các nhà quản trị gọi là các tác nhân kích thích.

Các nhà quản trị thường có những thói quen tạo ra một môi trường có những mục đích rõ ràng. Mục đích là một trạng thái mong muốn của cá nhân.

d. Sức mạnh của động cơ

Động cơ hoặc nhu cầu là những nguyên nhân thúc đẩy hành vi. Tất cả các nhu cầu này cạnh tranh với nhau vì của họ. Vậy cái gì quyết định động cơ nào trong số các động cơ của một người nhằm cố gắng thoả mãn thông qua hành động. Nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động.

e. Hành động

Các hành động xuất hiện do nhu cầu mạnh, có thể phân chia làm hai loại: Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích. Những khái niệm này rất quan trọng đối với nhà quản trị nhân sự vì nó ảnh hưởng đến việc nghiên cứu hành vi của con người.

Hành động hướng đích:

Là hành vi được hướng vào việc đạt tới mục đích. Nếu nhu cầu có cường độ mạnh nhất tại một thời điểm là đói, các hành động như tìm chỗ để ăn, mua thức ăn, hay chuẩn bị đồ ăn sẽ được coi là hành động hướng đích.

Hành động thực hiện mục đích sẽ diễn ra vì chính mục đích đó.

Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích có sự khác biệt quan trọng ảnh hưởng tới cường độ nhu cầu. Trong hành động hướng đích, cường độ nhu cầu có xu hướng tăng khi có một hành động cho tới khi hành vi mục đích đạt được hoặc tan vỡ. Cường độ của nhu cầu có xu hướng ngày càng tăng khi người ta thực hiện hành động hướng đích. Hành động thực hiện mục đích bắt đầu, cường độ nhu cầu giảm xuống khi người ta thực hiện hành động đó.

f. Tình huống thúc đẩy

Tình huống thúc đẩy trong đó các động cơ của một cá nhân hướng tới việc đạt được mục đích. Động cơ cao nhất đã tạo ra hành vi, hành vi này hoặc là hành động hướng đích hoặc là hành động thực hiện mục đích. Vì không thể nào đạt được tất cả các mục đích, các cá nhân không phải lúc nào cũng đạt tới hành động thực hiện mục đích, dù có động cơ mạnh.

Quá trình nhận biết và phát triển, nhà quản trị không phải luôn luôn tạo ra mục đích cho công nhân mà quan trọng là tạo ra môi trường thuận lợi cho cấp dưới có thể thiết lập được mục đích riêng của họ. Khi con người tham gia vào việc thiết lập mục đích riêng, họ sẽ gắn bó với công việc hơn và cố gắng nhiều hơn để thực hiện hành động hướng đích.

g. Triển vọng và khả năng sẵn có

Hai yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh của nhu cầu là triển vọng và khả năng sẵn có. Triển vọng có xu hướng ảnh hưởng tới động cơ hoặc nhu cầu, còn khả năng sẵn có ảnh hưởng nhiều tới việc lĩnh hội các mục đích.



Triển vọng được hiểu là khả năng thoả mãn một nhu cầu nhất định của một cá nhân dựa trên kinh nghiệm cũ. Kinh nghiệm ở đây có thể thực có hoặc người khác truyền cho. Kinh nghiệm do truyền lại có từ nhiều nguồn, như từ bố mẹ, từ các thầy cô giáo, từ sách vở.

Khả năng sẵn có phản ánh nhu cầu nhất định bởi một động cơ cá nhân nhận thức được một nhu cầu nhất định. Nhu cầu này do hạn chế của môi trường. Một khi nhu cầu được nhận thức thì người đó sẽ mau chóng chán nản và sẽ làm việc khác.

h. Phát triển tính cách

Trong quá trình trưởng thành, cá nhân có điều kiện đối với các tác nhân kích thích khác nhau. Toàn bộ những thói quen này quyết định tính cách của họ.

Thói quen a + thói quen b + thói quen c + ... + thói quen n = tính cách.

Khi cá nhân bắt đầu hành động theo cách tương tự với những điều kiện tương tự, thì đó chính là tính cách của họ. Dựa vào nó ta có thể dự đoán những hành vi nhất định của người này.

Tính cách thường dễ thay đổi khi tuổi còn nhỏ, càng trở nên khó thay đổi khi con người nhiều tuổi. Nghiên cứu hành vi, động cơ, nhu cầu của nhân viên là cơ sở để nhà quản trị đưa ra các biện pháp kích thích nhân viên làm việc, gắn bó với doanh nghiệp.

7.2. CÁC BIỆN PHÁP KÍCH THÍCH NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ LAO ĐỘNG

Các biện pháp kích thích nhân viên làm việc có rất nhiều và rất đa dạng. Nhìn chung, có thể phân làm 2 nhóm chính: kích thích bằng vật chất và kích thích bằng tinh thần.

7.2.1. Kích thích vật chất

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác.

a. Kích thích đối với nhân viên làm việc theo sản phẩm.

Áp dụng hệ thống trả lương theo sản phẩm là một hình thức kích thích vật chất có từ lâu đã được sử dụng rộng rãi, có hiệu quả cao. Nó gắn thu nhập của nhân viên với kết quả sản xuất, lao động trực tiếp của họ. Nhân viên ra sức học tập văn hoá, nâng cao trình độ lành nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua hăng hái sản xuất giữa các nhân viên trong xí nghiệp, công ty. Trả lương theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều dạng khác nhau.

Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân.

Được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, trong điều kiện quá trình lao động của họ mang tính chất tương đối độc lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt, áp dụng định mức lao động để có tiêu chuẩn và đơn giá tiền lương phù hợp.

Trả lương theo sản phẩm của nhóm.



Áp dụng đối với những công việc cần một nhóm người phối hợp cùng thực hiện như lắp ráp thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, sửa chữa cơ khí... trường hợp công việc đa dạng và ít lặp lại về nguyên tắc có thể tiến hành theo khoa học nhưng trong thực tế thường dựa trên cơ sở kinh nghiệm cho cả nhóm. Trường hợp sản phẩm cố định nên tiến hành chuẩn sản phẩm và đơn giá tiền lương cho cả nhóm.

Trả lương theo sản phẩm gián tiếp.

Áp dụng trả lương cho công nhân phụ thuộc nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng lương đầy đủ; công nhân điều chỉnh trong nhà máy cơ

Tiền lương của công nhân phụ tính bằng chuẩn sản phẩm của công nhân chính nhân với mức tiền lương

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



b. Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung của doanh nghiệp.

Hệ thống kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được chia làm các loại sau: Thưởng theo năng suất, chất lượng; chia lời; bán cổ phần cho nhân viên....

Các hình thức thưởng theo năng suất và chất lượng:

Thưởng theo năng suất và chất lượng chú trọng đến các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh cụ thể trong khoảng thời gian ngắn. Cách làm này áp dụng theo mô hình của Scanlon, mô hình của Rucker và mô hình tiết kiệm thời gian.

Mô hình của Scanlon: Mô hình này được áp dụng tại công ty Rocky Mountain Data Systems. Sau 5 tháng áp dụng, lợi nhuận công ty tăng 22%, doanh thu tăng 11%, thu nhập của nhân viên tăng 14% và mối quan hệ trong lao động được cải thiện rất nhiều so với trước.

Mô hình của Scanlon kích thích nhân viên giảm chi phí lao động trên tổng doanh thu. Theo mô hình này, trước hết cần xác định Hệ số chi phí lao động chuẩn trng điều kiện sản xuất bình thường.

$$\text{Hệ số chi phí lao động chuẩn} = \frac{\text{Chi phí lao động}}{\text{Doanh thu}}$$

Hàng tháng đối chiếu kết quả thực hiện thực tế với hệ số chi phí lao động chuẩn. Sau khi trừ đi một tỷ lệ phần trăm nhất định trong phần tiết kiệm được để dự phòng cho các tháng sau, phần còn lại sẽ được chia theo tỷ lệ nhất định cho doanh nghiệp và thưởng cho nhân viên. Tỷ lệ giữa phần để lại cho doanh nghiệp và phần thưởng cho nhân viên có thể là 1:2 1:3.....tùy theo từng doanh nghiệp. Cuối năm số dự phòng không sử dụng hết sẽ được chia lại cho nhân viên dưới dạng thưởng.

Mô hình Rucker:

Mô hình này tương tự như mô hình Scanlon, nhưng thay thế yếu tố doanh thu bằng Giá trị gia tăng.

Công thức của Rucker là:

$$\text{Hệ số chi phí lao động chuẩn} = \frac{\text{Chi phí lao động}}{\text{Giá trị gia tăng}}$$

Mô hình này kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp bằng cách tiết kiệm các yếu tố vật chất khác trong quá trình tạo ra sản phẩm, do đó họ đều có lợi ích từ doanh nghiệp là tốt. Mô hình này dựa trên hệ thống tiêu chuẩn và khen thưởng dựa trên hiệu suất.

Mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian

Xuất phát từ quan điểm cho rằng nhân viên có thể tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, do đó họ đều có lợi ích từ doanh nghiệp là tốt. Mô hình này dựa trên hệ thống tiêu chuẩn và khen thưởng dựa trên hiệu suất.

Trên cơ sở tính toán giờ chuẩn cho công việc, việc thực hiện công việc sẽ được chia đều cho nhân viên.

Theo đánh giá của tổ chức US General Accounting Office, có hơn 1000 doanh nghiệp ở Mỹ áp dụng mô hình này.

Chia lời

Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lợi nhuận cho nhân viên. Như vậy ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được chia thêm một phần lợi nhuận. Trên thực tế có 3 kiểu chia lời phổ biến:

- + Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý sau khi quyết toán.
- + Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, hoặc không còn khả năng lao động, hoặc chết.

Bán cổ phần cho nhân viên

Bán cổ phần cho nhân viên có tác dụng tương tự như việc chia lời. Lợi ích kích thích nhân viên không chỉ ở mức độ vật chất mà còn thực sự động viên họ qua việc cho họ sở hữu một phần doanh nghiệp.

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác:

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác có thể bao gồm rất nhiều loại như: Trả lương trong thời gian nghỉ phép, trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp y tế, bảo hiểm.....ở một mức độ nhất định, đó là những quy định bắt buộc, nhưng sự vận dụng các quy định này ở các doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Lợi ích mang lại từ các khoản trợ cấp và thu nhập thêm khác cũng có tác dụng đáng kể kích thích nhân viên làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

7.2.2. Kích thích tinh thần

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thỏa mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên. Dưới đây là một số chương trình kích thích tinh thần nhằm nâng cao hiệu quả làm việc ở các doanh nghiệp.

a. Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc:

Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc là thể hiện mức độ thỏa mãn các nhu cầu cá nhân quan trọng do làm việc trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Được quan tâm, đối xử bình đẳng
- Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp



nguyên vật liệu, và tiết

o đều tham gia vào quá
khi kết quả cuối cùng
theo sản phẩm, nhưng
trong doanh nghiệp.

i do tiết kiệm thời gian
t bên là doanh nghiệp.

- Được tham gia tích cực vào các quyết định có liên quan đến cá nhân
- Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích
- Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn
- Lương được trả tương xứng, công bằng

TÓM TẮT

Nghiên cứu động cơ thúc đẩy và hành vi người nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động người trong các tổ chức, chúng ta cần phải hiểu nhân sự có thể hiểu được hành vi của con người mà còn dự đoán những thay đổi và không ngừng nghiệp.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



Điều bản chất con người của yếu tố con người các nhà quản trị dẫn đến hành vi động của doanh

Chương trình này áp dụng cho nhóm người lao động trong doanh nghiệp. Chương trình này cho phép nhân viên biết được công việc của họ được thiết kế như thế nào, trong quá trình thực hiện ra sao, các yêu cầu về thái độ, tinh thần và kỹ thuật của công việc tốt hơn, phát huy tinh thần tập thể, tự học hỏi cầu tiến của nhân viên.

Nhóm tự quản: Nhóm thường tổ chức dưới 20 nhân viên. Nhóm bầu ra trưởng nhóm. Nhóm có mức độ độc lập hoạt động cao, thường được giao toàn quyền và chịu trách nhiệm toàn bộ trong một phần việc nhất định. Nhóm sẽ tự xác định phương pháp cần thiết, sắp xếp thời gian, bố trí thành viên...trên cơ sở các mục tiêu yêu cầu sản xuất kinh doanh đặt ra từ trước.

Các hình thức khuyến khích khác: áp dụng chế độ thời gian làm việc linh hoạt: Do đặc điểm về cá nhân và gia đình khác nhau, việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt cho phép nhân viên làm chủ, thoải mái và tự do trong thu xếp công việc. Chế độ thời gian làm việc linh hoạt được thể hiện qua việc cho phép nhân viên lựa chọn thời gian làm việc thích hợp, được rút ngắn ngày làm việc, thỏa thuận thay thế thực hiện công việc...

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày tư tưởng chính của thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW?
2. Trình bày tư tưởng chính của thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND?
3. Trình bày tư tưởng chính của thuyết hai nhân tố của HERZBERG?
4. Trình bày tư tưởng chính của thuyết công bằng của J. S. Adams?

CHƯƠNG 8: TỔ CHỨC QUÁ TRÌNH LAO ĐỘNG

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên cần đạt được các yêu cầu sau:

Nghiên cứu, nắm được và hiểu rõ vai trò, ý nghĩa và cách thức tổ chức lao động để đạt được hiệu quả tối ưu đồng thời đem lại lợi ích cho người lao động, nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, tăng cường về vật chất và tinh thần, con người ngày càng phát triển toàn diện và có phúc lợi ngày càng cao.

Hiểu rõ nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức lao động để tìm ra phương pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đó.

Nắm vững nội dung các hình thức tổ chức lao động và các biện pháp hoàn thiện.

Nội dung chính

- Khái quát chung về công tác tổ chức lao động
- Hoàn thiện các hình thức phân công và hiệp tác lao động.
- Cải tiến việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc.
- Hợp lý hoá các thao tác và phương pháp lao động..
- Hoàn thiện các phương pháp định mức lao động.
- Quy định và không ngừng hoàn thiện các hình thức kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động.
- Đào tạo và nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.
- Đảm bảo an toàn lao động và không ngừng cải thiện điều kiện lao động, hợp lý hoá các trình độ lao động và chế độ nghỉ ngơi.
- Tổ chức ca kíp làm việc và thời gian làm việc.
- Xác định cấp bậc công việc.
- Kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

NỘI DUNG

8.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG.

8.1.1. Khái niệm về lao động, tổ chức lao động và tổ chức lao động khoa học

a. Khái niệm về lao động

Quá trình lao động là quá trình kết hợp giữa 3 yếu tố của sản xuất, đó là: Sức lao động - Đối tượng lao động - Tư liệu lao động, mà trước hết là giữa con người với tư liệu lao động.

Trong lao động một người có thể sử dụng một hay nhiều công cụ lao động, có thể vận hành điều khiển một hay nhiều thiết bị mà mỗi loại thiết bị có một mức độ hiện đại khác nhau.



Mối quan hệ giữa tư liệu lao động và sức lao động bao gồm: Yêu cầu của máy móc thiết bị với trình độ kỹ năng của người lao động. Yêu cầu điều khiển và công suất thiết bị với thể lực con người. Tính chất đặc điểm của thiết bị tác động với người lao động. Số lượng công cụ thiết bị so với số lượng lao động các loại.

Mối quan hệ giữa con người với đối tượng lao động tương tự như trên, đặc biệt là mối quan hệ giữa người lao động và đối tượng lao động yêu cầu và thời gian các đổi mới công nghệ và trình tự lao động.

Mối quan hệ giữa người với người trong lao động sản xuất; Quan hệ giữa lao động cá nhân và lao động tập thể, mối quan hệ giữa các loại lao động.

Mối quan hệ giữa con người lao động và môi trường lao động đều phải diễn ra trong một không gian nhất định, vì thế con người có mối quan hệ mật thiết với môi trường xung quanh như: gió, nhiệt độ, thời tiết, địa hình, khí hậu...

b. Khái niệm về tổ chức quá trình lao động

Tổ chức lao động là quá trình sắp xếp một cách hợp lý các mối quan hệ giữa 3 yếu tố của sản xuất nhằm tạo ra một khối lượng sản phẩm nhất định và chất lượng sản phẩm cần thiết theo ý muốn.

Tổ chức quá trình lao động được hiểu là tổ chức quá trình hoạt động của con người, trong sự kết hợp giữa ba yếu tố cơ bản (lao động, công cụ lao động, đối tượng lao động) và các mối quan hệ qua lại giữa chúng.

c. Khái niệm về tổ chức lao động khoa học

Tổ chức lao động chỉ thực sự là khoa học khi nó được xem xét ứng dụng những thành tựu khoa học và những kinh nghiệm tiên tiến cho việc thiết lập quá trình lao động và làm tốt hệ thống con người, tư liệu lao động và môi trường lao động. Cần gạt bỏ ngăn ngừa những tác động không tốt của máy móc kỹ thuật và môi trường lên người lao động.

Tổ chức lao động khoa học là tổ chức lao động ở trình độ cao, trên cơ sở áp dụng những biện pháp tổng hợp về kỹ thuật, tổ chức, kinh tế, tâm sinh lý và xã hội vào sản xuất nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn vật chất và lao động, tăng năng suất lao động không ngừng, bảo đảm sử dụng tiết kiệm sức lao động và gìn giữ sức khỏe con người.

8.1.2. Tầm quan trọng của tổ chức lao động.

Trong bất kỳ quá trình sản xuất nào, lao động là nguồn chủ yếu để nâng cao tích lũy, phát triển kinh tế và củng cố chế độ. Quá trình sản xuất đồng thời là quá trình lao động để tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Quá trình sản xuất chỉ xảy ra khi có sự kết hợp giữa 3 yếu tố: Tư liệu lao động, đối tượng lao động và sức lao động của con người, thiếu một trong ba yếu tố đó quá trình sản xuất không thể tiến hành được. Vì vậy tổ chức lao động hợp lý hay không sẽ ảnh hưởng đến các vấn đề sau:

- Quyết định trực tiếp đến năng suất lao động cao hay thấp.
- Ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và giá thành sản phẩm.
- Đảm bảo thực hiện tốt hay xấu các chỉ tiêu nhiệm vụ kế hoạch và các công tác khác.



- Quan hệ sản xuất trong xí nghiệp có được hoàn thiện hay không, có ảnh hưởng đến việc thúc đẩy sản xuất phát triển hay không.

8.1.3. Nguyên tắc tổ chức lao động

Bất cứ một doanh nghiệp nào khi tổ chức lao động của mình đều phải thực hiện các nguyên tắc sau:

Những nguyên tắc tổ chức lao động của doanh nghiệp còn phải chú ý đến các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc tiết kiệm không có lãng phí.
 - Nguyên tắc làm việc kiên cường.
 - Làm việc theo một trình tự hợp lý.
- trang thiết bị, công nghệ.



đồng của mình đều phải

về quản trị kinh doanh

làm việc và hoàn thiện

- Phù hợp giữa tính chất các cử động và động tác lao động với các đặc điểm giải phẫu và sinh lý của cơ thể người lao động.

- Quy định tối ưu chế độ phục vụ nơi làm việc.
- Phù hợp giữa trình độ người lao động với tính chất của công việc thực hiện.
- Định mức lao động có căn cứ kỹ thuật và tâm sinh lý lao động.
- Phù hợp giữa mức lao động và các điều kiện kỹ thuật tổ chức sản xuất.
- Nguyên tắc mức đồng đều.

Vận dụng đồng thời các nguyên tắc trên và luôn luôn quan tâm đảm bảo các nguyên tắc đó trong quá trình phát triển sản xuất là một yêu cầu không thể thiếu được của nội dung lãnh đạo sản xuất.

8.1.4. Mục đích của tổ chức lao động

Việc tổ chức quá trình lao động cần phải đạt được các mục đích sau:

- Phải đảm bảo không ngừng nâng cao năng suất lao động. Tăng năng suất lao động trên cơ sở ngày càng nâng cao trình độ kỹ thuật sản xuất, áp dụng các phương pháp lao động tiên tiến, tiến tới việc cơ giới hoá và tự động hoá quá trình sản xuất.

- Phải quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động. Đảm bảo các quyền lợi chính đáng của họ, khi họ hoàn thành tốt các nhiệm vụ và yêu cầu sản xuất. Thực hiện nguyên tắc phân phối theo năng suất và kết quả lao động của mỗi người. Nói cách khác làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

- Có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, tổ chức và phân phối hợp lý lao động trong ngành cũng như đối với từng đơn vị, bộ phận... Luôn quan tâm đến việc giảm nhẹ lao động nặng nhọc, cải thiện điều kiện làm việc. Thường xuyên chăm lo bồi dưỡng sức khỏe cho người lao động.

- Tổ chức phát động phong trào thi đua lao động giỏi trong từng đơn vị, bộ phận và toàn ngành. Giải không chỉ về nghiệp vụ mà còn về thái độ, tác phong phục vụ.

8.1.5. Nhiệm vụ và nội dung của tổ chức lao động

a. Nhiệm vụ:

Trong điều kiện xã hội phát triển, tổ chức lao động khoa học thực hiện 3 nhóm nhiệm vụ: Kinh tế - Tâm sinh lý - Xã hội.

Kinh tế: Phải kết hợp một cách tốt nhất ứng dụng có hiệu quả nhất những tiềm năng năng suất lao động, nâng cao chất lượng lao

Tâm sinh lý: Tạo điều kiện lao động phù hợp của lao động với mục đích đem lại khả

Xã hội: Tạo điều kiện cho con người ưu tiên trên cơ sở dung hoà giáo dục chính



trình sản xuất để không ngừng tăng

nội dung phong của con người

nh nhu cầu sống

8.2. PHÂN CÔNG VÀ HIỆP TÁC LAO ĐỘNG

8.2.1. Khái niệm

Phân công lao động là một quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định, mà thực chất là chia quá trình sản xuất-kinh doanh thành các bộ phận và giao cho mỗi cá nhân phù hợp với năng lực sở trường và đào tạo của họ để tạo tiền đề nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất-kinh doanh. Sự phân công lao động tất yếu dẫn đến sự hiệp tác lao động trong một tổ chức, một doanh nghiệp.

Hiệp tác lao động là một quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm việc trong một quá trình sản xuất, hay ở nhiều quá trình sản xuất khác nhau nhưng có liên hệ mật thiết, chặt chẽ với nhau để nhằm một mục đích chung.

Phân công lao động và hiệp tác lao động là hai mặt của một quá trình sử dụng sức lao động: phân công lao động phải tính đến khả năng có thể hiệp tác được và hiệp tác lao động phải dựa trên cơ sở của sự phân công. Phân công lao động càng sâu bao nhiêu thì hiệp tác lao động càng tỉ mỉ và chặt chẽ bấy nhiêu.

8.2.2. Yêu cầu của phân công và hiệp tác lao động

Các yêu cầu phân công và hiệp tác lao động:

- Đảm bảo sự phù hợp giữa nội dung và hình thức của phân công với trình độ phát triển của kỹ thuật và công nghệ, với các yêu cầu khách quan của sản xuất.

- Đảm bảo mỗi người có đủ việc làm trên cơ sở mức lao động khoa học; công việc phải phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của mỗi người; nhằm mục đích phát triển con người một cách toàn diện.

- Đảm bảo sử dụng một cách có hiệu quả nhất mọi nguồn lực trong doanh nghiệp (vốn, vật tư-kỹ thuật và lao động).

Tuy nhiên, phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp cũng cần phải chú ý đến những giới hạn của nó. Bởi vì nếu vượt quá các giới hạn này sẽ dẫn đến các hiệu quả có hại cho con người trong quá trình lao động. Các giới hạn đó thể hiện trên các mặt sau:

- Kỹ thuật-công nghệ: nguyên công là giới hạn.

- Kinh tế: chi phí sản xuất nhỏ nhất là giới hạn.

- Tâm -sinh lý lao động: các khả năng và giới hạn về tâm sinh lý của con người.

- Xã hội: tính hấp dẫn và hứng thú của công việc là giới hạn.

-Tổ chức: số lượng hợp lý về người lao động do một cán bộ quản lý.

8.2.3. Ý nghĩa của phân công và hiệp

- Trước hết, nhờ có sự phân công lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên một tỷ lệ tương ứng với yêu cầu của sản xuất.

- Phân công lao động cũng cho chuyên môn hoá sản xuất, nhờ đó mà chất lượng công tác, nâng cao năng suất.

- Đối với doanh nghiệp, nhờ có tạo, lại có điều kiện thiết kế và sử dụng góp phần nâng cao năng suất lao động kinh doanh đạt tới hiệu quả kinh tế cao.



lao động trong doanh nghiệp cần thiết theo các

có điều kiện thực hiện, góp phần nâng cao

giảm được chi phí đào tạo chuyên dùng ... Vừa và hoạt động sản xuất-

- Hiệp tác lao động trong doanh nghiệp tạo điều kiện phối hợp một cách tích cực và hài hoà nhất các nguồn lực của doanh nghiệp góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

8.2.4. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp và sự hoàn thiện.

Trong các doanh nghiệp hiện nay thường có ba hình thức phân công lao động sau đây:

a. Phân công lao động theo chức năng.

Đây là hình thức chia tách các hoạt động sản xuất-kinh doanh của doanh nghiệp theo các chức năng nhất định để từ đó giao cho các bộ phận và từng người lao động trong doanh nghiệp.

Theo cách này, trong mọi hoạt động của doanh nghiệp có thể phân loại theo các chức năng có liên quan tới các lĩnh vực của sản xuất-kinh doanh như sau: - Chức năng Quản lý chung-Lãnh đạo; Chức năng Thương mại; Chức năng Tài chính.; Chức năng cung ứng vật tư-kỹ thuật; Chức năng Sản xuất; Chức năng Nhân lực...

Phân công lao động theo chức năng trong doanh nghiệp sẽ tách riêng từng nhóm người lao động theo vai trò của họ trong sản xuất, góp phần tạo nên cơ cấu lao động chung trong toàn doanh nghiệp. Nhiệm vụ quan trọng của tổ chức lao động là tạo quy định các tỷ lệ biên chế hợp lý giữa các chức năng này. Ngoài ra, tác dụng của sự phân công này giúp cho mọi cá nhân và bộ phận làm việc đúng nhiệm vụ, đúng phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của mình, đồng thời thực hiện tốt các mối quan hệ trong sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.

b. Phân công lao động theo công nghệ (theo nghề).

Đây là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau theo tính chất của quy trình công nghệ để thực hiện chúng. Hình thức phân công này là rất cơ bản và quan trọng nhất trong doanh nghiệp bởi vì nó phụ thuộc nhiều vào tính chất kỹ thuật và công nghệ để sản xuất ra sản phẩm của doanh nghiệp.

Khi thực hiện phân công theo chức năng sẽ góp phần hình thành các nghề và các chuyên môn khác nhau. Như vậy là bên trong từng nhóm chức năng đều có sự phân công theo nghề, theo chuyên môn và tính chất của quá trình công nghệ. Theo cách này có các hình thức phân công lao động cụ thể sau đây theo:

- + Nghề;
- + Các giai đoạn công nghệ chủ yếu;

- + Các nguyên công;
- + Các sản phẩm và chi tiết.

Phân công lao động theo công nghệ chuyên môn có tay nghề, đảm bảo chế tạo cầu ngày càng tăng lên của khách hàng.

c. Phân công lao động theo mức độ phức tạp

Đây là hình thức phân công lao động nhau theo tính chất phức tạp của nó. Thực chất là phân công lao động cho người lao động mà bố trí người lao động có trình độ lành nghề

Trong doanh nghiệp công nghệ người lao động được phân công theo mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của họ. Trong các công việc hành chính và quản lý người ta chia ra các trình độ từ sơ cấp, trung cấp, kỹ sư, kỹ sư chính và kỹ sư cao cấp. Hình thức phân công này cho phép sử dụng một cách hợp lý nhất cán bộ công nhân viên; vừa tạo điều kiện trả công lao động hợp lý, vừa tạo điều kiện nâng cao trình độ lành nghề cho mọi người lao động trong doanh nghiệp.

d. Hoàn thiện phân công lao động.

ở các “doanh nghiệp hậu Taylor” việc phân công lao động quá sâu đã làm cho lao động bị “bóp vụn”, người lao động làm việc lặp đi lặp lại, đơn điệu sẽ bị ức chế tâm lý, kém phần khởi và sáng tạo, thậm chí còn xem người lao động trở nên què quặt nghề nghiệp và rất dễ bị mắc bệnh nghề nghiệp ... Chính vì vậy các doanh nghiệp thường tổ chức hoàn thiện phân công lao động theo các hướng sau đây: Kiêm nghề, kiêm chức (phối hợp nghề nghiệp); Quay vòng các chỗ làm việc; Mở rộng công việc hay làm phong phú công việc. Tổ chức đứng nhiều máy...

8.2.5. Các hình thức hiệp tác lao động trong doanh nghiệp

Về nguyên tắc, tương ứng với ba hình thức phân công lao động cũng có ba hình thức hiệp tác: theo chức năng, theo công nghệ và theo mức độ phức tạp của công việc. Nhưng trong thực tế sản xuất người ta thường nhìn nhận các hình thức hiệp tác về không gian và thời gian.

a. Hiệp tác về mặt không gian.

Trong doanh nghiệp, xét về mặt không gian thường có các hình thức hiệp tác cơ bản sau:

- Hiệp tác giữa các phòng ban và các phân xưởng.
- Hiệp tác giữa các bộ phận trong một phòng hay trong một phân xưởng.
- Hiệp tác giữa những người lao động trong tổ (đội) sản xuất.

Trong phần này chúng ta đi sâu vào hình thức thứ ba là tổ chức đội sản xuất vì tổ sản xuất là hình thức lao động tập thể phổ biến trong sản xuất, bao gồm một số người lao động cùng thực hiện nhiệm vụ sản xuất chung và cùng chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của tổ.

Trong các doanh nghiệp, các tổ sản xuất được thiết lập để phục vụ một tổ hợp máy lớn và phức tạp; thực hiện một công việc đồng nhất về mặt công nghệ nhưng với một khối lượng lớn mà một người không thể làm hết; thực hiện một công việc mà không thể chia nhỏ cho từng cá nhân...

b. Hiệp tác về mặt thời gian.



Trong doanh nghiệp, hiệp tác về mặt thời gian được xem là những phối hợp một cách nhịp nhàng các phân xưởng, các phòng ban, các bộ phận thực vụ sản xuất cũng như các cá nhân trong từng đơn vị, để bảo đảm đúng tiến độ sản xuất của doanh nghiệp. Sự hiệp tác này thể hiện đầy đủ nhất trên các phân xưởng cũng như của toàn doanh nghiệp.

Ngoài ra, ở các doanh nghiệp có liên tục, thì cũng cần tổ chức hợp lý và đáp ứng được các yêu cầu của sản xuất.

Hoàn thiện hiệp tác lao động là một nhiệm vụ quan trọng của doanh nghiệp. Các hình thức hoàn thiện hiệp tác lao động, thời gian làm việc kinh hoạt.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



Chế độ làm việc nhiều ca và
Chế độ đảo ca hợp lý
cho mọi người lao động.

Để sự phát triển của xã
hội, nhóm chất lượng,

8.3. TỔ CHỨC VÀ PHỤC VỤ CHỖ

8.3.1. Khái niệm và ý nghĩa.

Chỗ làm việc (hay còn gọi là nơi làm việc) là một phần diện tích và không gian sản xuất, mà trên đó được trang bị các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để một người hay một nhóm người lao động hoàn thành công việc của mình. Trong một doanh nghiệp, các chỗ làm việc đều có mối quan hệ mật thiết và chặt chẽ với nhau trong một quá trình sản xuất thống nhất.

- Chỗ làm việc là khâu đầu tiên và là tế bào của quá trình sản xuất, mà tại đó các yếu tố của sản xuất (máy móc thiết bị, vật tư-đối tượng lao động và sức lao động) được tổ chức và kết hợp để tạo ra các sản phẩm theo các yêu cầu của sản xuất.

- Xét về mặt xã hội, chỗ làm việc là nơi rèn luyện, giáo dục và đào tạo mỗi người lao động; là nơi thể hiện rõ nhất tài năng, sáng tạo và nhiệt tình của mọi người lao động trong doanh nghiệp.

- Trong các doanh nghiệp, tổ chức và phục vụ tốt các chỗ làm việc là một trong các nhân tố quan trọng nhất nhằm nâng cao năng suất lao động cũng như nâng cao trình độ sử dụng một cách có hiệu quả nhất nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

8.3.2. Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ chỗ làm việc.

a. Các yêu cầu

Tổ chức và phục vụ tốt chỗ làm việc, phải thoả mãn một cách đồng bộ các yêu cầu sau đây:

Về mặt kỹ thuật: bảo đảm sử dụng hợp lý và có hiệu quả các phương tiện sản xuất hiện đại, bảo đảm chất lượng sản phẩm cao và tạo ra các phương pháp lao động tiên tiến.

Về mặt kinh tế: bảo đảm giảm chi phí thời gian lao động và các chi phí sản xuất khác, góp phần hạ giá thành sản phẩm, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Về mặt tâm sinh lý: tạo ra các điều kiện lao động tiện nghi, phù hợp với các giới hạn về tâm sinh lý con người, tiết kiệm sức lực và an toàn lao động.

Về mặt xã hội: tạo điều kiện trao đổi thông tin giữa các cá nhân, tạo hứng thú, hấp dẫn trong mọi công việc và hình thành các tập thể lao động tốt.

b. Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ chỗ làm việc

- Tạo ra đầy đủ các điều kiện vật chất kỹ thuật cần thiết để tiến hành sản xuất liên tục, nhịp nhàng, với năng lực sản xuất và chất lượng cao.

- Bảo đảm khả năng tiết kiệm các yếu tố sản xuất (chi phí sản xuất và hợp lý nhất).

- Bảo đảm cho người lao động có tư thế làm việc thoải mái, ít mệt mỏi nhất và duy trì được khả năng làm việc lâu dài, cũng như góp phần

8.3.3. Nội dung tổ chức chỗ làm việc

Tổ chức chỗ làm việc là một hệ thống trang thiết bị cần thiết và sắp xếp, bố trí chú ý cách có hiệu quả nhiệm vụ sản xuất của chỗ

a. Chuyên môn hoá và trang bị chỗ làm việc

Chuyên môn hoá chỗ làm việc là ổn định nhằm tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động

Trang bị chỗ làm việc là bảo đảm các tổ chức cần thiết theo yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất và chức năng lao động.

• Thiết bị chính (thiết bị công nghệ) là những thiết bị mà người công nhân dùng để tác động trực tiếp vào đối tượng lao động, làm cho chúng biến đổi về chất và biến thành sản phẩm (các máy công cụ, các tổ hợp máy, các bảng điều khiển...)

• Thiết bị phụ là các thiết bị giúp cho người công nhân làm việc có hiệu quả hơn (thiết bị bốc xếp, vận chuyển...).

• Các trang bị công nghệ (dụng cụ cắt, dụng cụ đo, các loại đồ gá...)

Thiết kế hoặc lựa chọn các trang bị công nghệ cần lưu ý đến các yêu cầu sau đây:

+ Các trang bị công nghệ ở các chỗ làm việc được thiết kế hay được lựa chọn cần phải bảo đảm tính thống nhất hoá và tiêu chuẩn hoá để giảm chi phí thiết kế và giảm giá thành sản xuất.

+ Tình hình, số lượng và chất lượng của các trang bị công nghệ ở các chỗ làm việc phải phù hợp với các đặc điểm của quy trình công nghệ, loại hình sản xuất của đơn vị, bảo đảm được sử dụng tối ưu các tính năng kỹ thuật của chúng và đạt năng suất cao.

+ Các trang bị công nghệ ở các các chỗ làm việc cần bảo đảm tính thẩm mỹ công nghiệp, phù hợp với người sử dụng (các bộ phận cầm nắm có kết cấu thích hợp với lòng bàn tay của con người) để thao tác nhẹ nhàng, thoải mái và đạt năng suất lao động cao...

• Các trang bị tổ chức là các trang bị dùng để phân phối và bảo quản các trang bị công nghệ như bàn ghế, giá đỡ, tủ dụng cụ, bục đứng... Khi thiết kế hoặc lựa chọn các trang bị tổ chức cũng cần lưu ý đến các yêu cầu sau đây:

+ Đáp ứng tốt yêu cầu về công dụng và chức năng của chúng.

+ Có kết cấu vững chắc, hợp lý và có tính thẩm mỹ công nghệ.

+ Phù hợp với nhân trắc của người sử dụng.

+ Sử dụng hợp lý diện tích sản xuất.

• Các trang thiết bị thông tin liên lạc và an toàn lao động như các loại chuông còi, đèn chiếu sáng và tín hiệu, các lưới che chắn và các phương tiện bảo hộ lao động khác...

Việc lựa chọn các phương tiện này cần dựa vào điều kiện kỹ thuật cho phép, tùy thuộc vào đặc điểm của sản xuất và cũng cần chú ý các yêu cầu sau:

+ Có độ tin cậy cao, nhanh, chính xác.



làm việc với các để thực hiện một

ên chỗ làm việc

nghe và trang bị

- + Không gây ồn hoặc loá mắt cho người lao động.
- + Bố trí hợp lý trên chỗ làm việc để người lao động dễ cảm nhận và dễ điều khiển.
- + Các phương tiện an toàn cần bố trí hợp lý.

b. Bố trí (quy hoạch) chỗ làm việc

Bố trí chỗ làm việc là sắp xếp các phương tiện vật chất, kỹ thuật cần thiết để thực hiện công việc.

Việc bố trí phương tiện và đối tượng của các chuyển động lao động, số lượng chỗ làm việc.

Bố trí chỗ làm việc phải được thực hiện dựa trên các yêu cầu về sinh, tâm sinh lý lao động, an toàn và tham mỹ. Nhiệm vụ (yêu cầu) của quy hoạch, bố trí chỗ làm việc là: Bố trí hợp lý và khoa học mọi đối tượng vật chất-kỹ thuật và lao động để thực hiện công việc đúng quy trình công nghệ, nhanh và năng suất cao; Đảm bảo lựa chọn hợp lý trạng thái và tư thế làm việc cho người lao động.



chỗ làm việc tất cả các phương tiện và người lao động thực

quyết định thành phần cũng như diện tích của

kỹ thuật, sản xuất, vệ

c. Diện tích chỗ làm việc.

Diện tích sản xuất của chỗ làm việc được hình thành sau khi bố trí các thiết bị, các trang bị công nghệ, các trang bị tổ chức và các đối tượng lao động cũng như việc phân chia giữa các chỗ làm việc có tính đến sự di chuyển của người công nhân trong quá trình lao động.

Điều kiện quan trọng nhất để bố trí hợp lý chỗ làm việc là bảo đảm cho nó phù hợp với tính chất lao động khoa học của mỗi con người. Tính chất đó có thể hiểu là tập hợp các tính chất về sinh học, tâm lý học và nhân trắc học, tạo điều kiện cho con người làm việc có hiệu quả nhất trong một hệ thống “người-máy-môi trường”.

8.4. ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG, CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC VÀ NGHỈ NGƠI.

8.4.1. Khái niệm và phân loại điều kiện lao động.

a. Khái niệm

Quá trình lao động của con người bao giờ cũng diễn ra trong một môi trường sản xuất nhất định. Sau các quá trình lao động đó, người lao động thường bị mệt mỏi do đã tiêu hao năng lượng của mình và cũng chịu nhiều các tác động các yếu tố của môi trường.

Điều kiện lao động là tổng hợp của các nhân tố trong môi trường có tác động lên con người trong quá trình lao động sản xuất cũng như trong quá trình sinh hoạt của họ.

Các điều kiện lao động đó có ảnh hưởng tốt cũng như xấu đến sức khỏe, khả năng làm việc của người lao động và qua đó đã ảnh hưởng đến chất lượng công tác.

b. Phân loại điều kiện lao động.

Điều kiện lao động trong thực tế rất phong phú và đa dạng. Người ta đã phân các nhân tố của điều kiện lao động ra thành năm nhóm:

Nhóm các nhân tố thuộc về Vệ sinh – Y tế bao gồm: Điều kiện vi khí hậu (nhiệt độ, độ ẩm, sự di chuyển, bức xạ nhiệt và áp suất của không khí); Tiếng ồn, rung động, siêu âm; độc hại trong sản xuất; in bức xạ và trường điện từ cao; ánh sáng và chế độ chiếu sáng; Điều kiện vệ sinh.

Nhóm các nhân tố thuộc về Tâm – Sinh lý lao động. Sự căng thẳng về thể lực; Sự căng thẳng về thần kinh; Nhịp độ lao động; Trạng thái và tư thế lao động; Tính đơn điệu trong lao động.

Nhóm các nhân tố thuộc về Thẩm mỹ thẩm mỹ công nghiệp; Kiểu dáng và sự phù hợp; Màu sắc; Cây xanh và cảnh quan.

Nhóm các nhân tố thuộc về Tâm lý – các nhân viên với nhau và quan hệ giữa nhân viên với công việc; Bầu không khí tâm lý của tập thể.

Nhóm nhân tố thuộc về điều kiện sống của mỗi người lao động; Chế độ làm việc và nghỉ ngơi; Điều kiện nhà ở; Tình trạng xã hội và pháp luật...

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



sự phù hợp với
thẩm mỹ cao; Âm

tiếng; Quan hệ giữa
tập thể, mâu thuẫn

đi lại và gia đình
hàng xóm; Tình trạng xã

8.4.2. Nhiệm vụ cải thiện điều kiện lao động trong doanh nghiệp.

Nhiệm vụ cải thiện điều kiện lao động là đưa các nhân tố đó đạt trạng thái tối ưu để một mặt chúng không ảnh hưởng xấu tới hoạt động sống của con người và mặt kia chúng có tác động thúc đẩy và củng cố khả năng làm việc của con người. Để đạt được mục tiêu đó, các doanh nghiệp phải tiến hành đồng bộ các biện pháp cải thiện điều kiện lao động, áp dụng các tiêu chuẩn quy định của Nhà nước về vệ sinh, an toàn lao động trong điều kiện nước ta hiện nay:

- Thực hiện tốt các quy định về an toàn lao động và vệ sinh lao động như luật lao động đã ban hành .
- Thay thế các thiết bị, các quy trình công nghệ phát sinh ra các yếu tố độc hại.
- Tách công nhân ra khỏi môi trường độc hại bằng cách cơ khí hoá, tự động hoá sản xuất.
- Đảm bảo các yêu cầu về thẩm mỹ và tâm lý lao động.
- Sử dụng các phương tiện phòng hộ cá nhân để giảm bớt mức độ tác động của các nhân tố đến cơ thể con người.
- Hạn chế tác hại bằng cách tăng cường sức khoẻ của người lao động...

Cải thiện điều kiện lao động còn là một nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động và bảo vệ sức khoẻ cho người lao động cũng góp phần nâng cao sự hứng thú trong lao động của con người.

8.4.3. Chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý.

Tổ chức lao động trong các doanh nghiệp luôn quan tâm đến thời gian làm việc và sự nghỉ ngơi của người lao động. Nền sản xuất càng phát triển ở mức cao thì càng phải quan tâm đến con người trong lao động.

a. Khả năng làm việc của người lao động.

Khả năng làm việc của người lao động là một phạm trù sinh học thể hiện ở mức độ hình thành và duy trì các chức phận của cơ thể con người, để hoàn thành một khối lượng công việc nhất định với một chất lượng nhất định trong một khoảng thời gian xác định.

Chỉ tiêu cơ bản của khả năng làm việc là sự thể hiện của trình độ năng suất lao động. Khả năng làm việc của con người phụ thuộc vào rất nhiều nhân tố như: đặc điểm công việc, điều kiện lao động, sự rèn luyện và yếu tố thời gian...

Theo thời gian khả năng làm việc thay đổi trong một ca công tác: theo thời gian trong một ngày đêm, theo ngày trong tuần lễ...

b. Sự mệt mỏi của người lao động

Mệt mỏi là một loại cảm giác p
thể con người. Cảm giác mệt mỏi, mệt
con người. Mức độ mệt mỏi được thể
lao động do công việc và các nhân tố
khách quan. Sự mệt mỏi của người la

- Mệt mỏi về thể lực (cơ bắp).
- Mệt mỏi về trí óc.
- Mệt mỏi về tâm lý.



đang diễn ra trong cơ
đang hình thành trong
ng làm việc của người
ra và nó là một tất yếu

Tuy nhiên cả ba loại mệt mỏi này khi bộc lộ ra đều khá giống nhau và khó phân biệt, bởi vì chúng đều do não bộ của con người chỉ đạo. Các dấu hiệu đặc trưng của sự mệt mỏi thường là:

- + Giảm năng suất và có nhiều sai sót trong lao động.
- + Không còn duy trì được mức độ tập trung chú ý khi làm việc.
- + Thiếu sự phối hợp ăn ý, nhịp nhàng trong vận động giữa các bộ phận cơ thể.
- + Rối loạn, đảo lộn các thói quen và các phản xạ cũ, hoạt động kém sáng tạo...

Nếu các nguyên nhân gây ra mệt mỏi mà không được khắc phục kịp thời hay không được nghỉ ngơi thì cơ thể sẽ tích tụ mệt mỏi hơn, dần dần dẫn tới mệt mỏi kinh niên, suy nhược cơ thể, thậm chí mắc bệnh nghề nghiệp...

c. Nghỉ ngơi.

Trong lao động sản xuất nghỉ ngơi là rất cần thiết để phục hồi khả năng làm việc của người lao động. Nghỉ ngơi được tổ chức đúng sẽ càng góp phần phục hồi nhanh chóng và nâng cao khả năng làm việc của con người trong các quá trình lao động.

Người ta chia thành ba loại nghỉ:

- Nghỉ chủ động: là hình thức nghỉ ngơi có kết hợp với các biện pháp giải mệt, mà cơ sở của nó có thể giải thích theo quy luật “Cảm ứng tương hỗ trên vỏ não” của nhà bác học Páp-lốp.
- Nghỉ thụ động: là hình thức nghỉ ngơi yên tĩnh hoàn toàn khi cơ thể đã thật sự quá mệt.
- Ngủ: là sự sống tối thiểu của con người sau một ngày làm việc. Mọi người lao động phải được bảo đảm ngủ từ 6 đến 8 giờ mỗi ngày.

d. Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý là sự luân phiên một cách hợp lý giữa các kỳ làm việc và các kỳ nghỉ ngơi trên cơ sở phân tích khoa học khả năng làm việc và điều kiện lao động của người lao động.

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý phải do các nhà Tâm- sinh lý lao động, các nhà vệ sinh lao động và các chuyên gia về Tổ chức lao động khoa học phối hợp nghiên cứu và xây dựng.

TÓM TẮT

Khái niệm về tổ chức quá trình lao động là chức năng của con người, tổ chức quá trình hoạt động của con người, tổ chức lao động, đối tượng lao động) và các mối

Khái niệm về tổ chức lao động khoa học ở trình độ cao, trên cơ sở áp dụng những b sinh lý và xã hội vào sản xuất nhằm sử dụ tăng năng suất lao động không ngừng, bảo khoẻ con người.

Tầm quan trọng của việc tổ chức lao động khoa học, sẽ góp phần hợp lý hoá quá trình sản xuất, hợp lý hoá quá trình tổ chức lao động và điều hành sản xuất, cải tiến trang thiết bị sản xuất, cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

Nhiệm vụ của tổ chức quá trình lao động:

Trong điều kiện xã hội phát triển, tổ chức lao động khoa học thực hiện 3 nhóm nhiệm vụ: Kinh tế - Tâm sinh lý - Xã hội.

Nội dung của tổ chức lao động

Để thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ trên, tổ chức lao động khoa học có những nội dung sau: Hoàn thiện các hình thức phân công và hiệp tác lao động; Cải tiến việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc; Hợp lý hoá các thao tác và phương pháp lao động; Hoàn thiện các phương pháp định mức lao động; Quy định và không ngừng hoàn thiện các hình thức kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động; Đảm bảo an toàn lao động và không ngừng cải thiện điều kiện lao động, hợp lý hoá các trình độ lao động và chế độ nghỉ ngơi; Kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm tổ chức quá trình lao động, so sánh với tổ chức lao động khoa học?
2. Nêu rõ tầm quan trọng của tổ chức lao động.?
3. Phân tích nguyên tắc tổ chức lao động?
4. Phân tích mục đích của tổ chức lao động?
5. Trình bày nhiệm vụ và nội dung của tổ chức lao động?
6. Nêu nội dung của phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp?.
7. Nêu nhiệm vụ và nội dung của tổ chức chỗ làm việc?
8. Trình bày các chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động?

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



được hiểu là tổ (lao động, công

tổ chức lao động ước, kinh tế, tâm hất và lao động, g và gìn giữ sức

uyên tắc tổ chức vi, bộ phận trong cải tiến trang thiết

CHƯƠNG 9: ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên cần:

Nắm được tầm quan trọng và sự cần thiết của việc đánh giá nguồn nhân lực để từ đó xây dựng và duy trì hệ thống đánh giá, là cơ sở để hoạch định chiến lược đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



:

nhân lực để từ đó xây dựng và duy trì hệ thống đánh giá, là cơ sở để hoạch định chiến lược đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực.

Nắm vững bản chất các phương pháp đánh giá để lựa chọn phương pháp và cách thức đánh giá có hiệu quả và phù hợp với đối tượng đánh giá.

Hiểu rõ được quá trình đánh giá cần được thực hiện bởi tất cả những người có quan hệ với nhân viên bao gồm là cấp lãnh đạo, khách hàng, đồng sự, tự thân các nhân viên.

Nội dung chính

- Khái quát về công tác đánh giá nguồn nhân lực
- Vai trò và mục tiêu của đánh giá
- Xác định chủ thể và khách thể đánh giá
- Các phương pháp đánh giá
- Các nội dung cần đánh giá

NỘI DUNG

9.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC

9.1.1. Khái niệm, mục đích của đánh giá nguồn nhân lực

a. Khái niệm

Đánh giá nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, phân tích và so sánh giữa tiêu chuẩn đã đề ra với kết quả công việc thực hiện của nhân viên trong một thời gian nhất định.

Việc đánh giá năng lực nhân viên nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực dài hơi. Hệ thống này cần phải được xây dựng thật chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình và văn hóa của doanh nghiệp mới đảm bảo tính hiệu quả. Nhờ nó mà người làm công tác quản lý tránh được các vấn đề như nguồn nhân lực cạn kiệt, tinh thần sa sút, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất thấp, chi phí cao, chất lượng sản phẩm kém.

b. Mục đích

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 đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho việc thăng tiến, thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức, v.v.
- Phát triển sự hiểu biết về Công ty th
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp

9.1.2. Tại sao phải đánh giá

Câu hỏi tại sao này đề cập tới ý nghĩa của câu hỏi này, bởi vì trong các tổ chức tồn tại, chúng ta có thể chỉ ra những yếu tố sau đây:



Đánh giá nhân viên phải trả lời câu hỏi này, bởi vì trong các tổ chức tồn tại, chúng ta có thể chỉ ra những yếu tố sau đây:

- **Yếu tố kinh tế** là yếu tố luôn hiện hữu trong phần lớn các hoạt động đánh giá. Các chủ thể có liên quan có thể dễ dàng nhận thấy yếu tố kinh tế khi hoạt động đánh giá được thực hiện nhằm xác định những cá nhân có khả năng thành công khi theo một khoá học nặng nề và tốn kém nhằm thích ứng với sự phát triển công nghệ hoặc tổ chức. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản, dựa vào đó, các doanh nghiệp mới có thể ra quyết định về vấn đề thăng tiến và tiền lương của nhân viên.
- **Yếu tố giáo dục** là một trong những khía cạnh cơ bản của đánh giá, bởi lẽ trong phần lớn các trường hợp, nó cho phép nhân viên có một cái nhìn khách quan về hiệu suất hoặc năng lực làm việc của mình, điều này tạo điều kiện cho họ ý thức được bản thân. Đó là điều kiện cần thiết cho sự phát triển của mỗi nhân viên.
- **Yếu tố tâm lý.** Đánh giá thuộc phạm trù tâm lý học nhân viên, nó đề cập đến những yếu tố hết sức cá nhân như bản sắc nghề nghiệp, hình ảnh bản thân hay đánh giá bản thân. Người ta chỉ có thể nhận biết được giá trị của bản thân thông qua việc đánh giá chính xác bởi người khác, đây là một thách thức rất quan trọng trên bình diện cá nhân.
- **Yếu tố chiến lược.** Đánh giá cũng thuộc phạm vi các hoạt động chiến lược, nó cho phép xây dựng hoặc thẩm định các kế hoạch phát triển tập thể hoặc cá nhân. Ví dụ: một chiến lược chức nghiệp cá nhân khó có thể thực hiện được nếu không tiến hành tổng kết hoặc đánh giá.
- **Yếu tố kỹ thuật** luôn hiện diện trong các hoạt động đánh giá. Ví dụ, các kết quả đánh giá năng lực sẽ được sử dụng để thiết kế chương trình đào tạo theo yêu cầu dựa trên vốn kiến thức của nhân viên.
- **Yếu tố chính sách.** Kết quả đánh giá tạo điều kiện cho tổ chức xác định các định hướng lớn trong quản lý nguồn nhân lực. Vì vậy, yếu tố chính sách là một khía cạnh chủ yếu trong đánh giá. Thật vậy, rất khó có thể xác định chính xác các định hướng chính sách nếu trước đó không hiểu được thực trạng của tổ chức hoặc các điểm mạnh, điểm yếu của nguồn nhân lực trong tổ chức

9.1.3. Vai trò của đánh giá

Đánh giá nhân viên - nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý. Một doanh nghiệp có đầy đủ cơ sở vật chất, vốn đầu tư dồi dào nhưng lại thiếu một đội ngũ nhân sự tài giỏi và chuyên nghiệp thì

khó có thể thành công vượt bậc. Thế nhưng, có “tướng tài” mà không giỏi “dụng binh” e rằng khó giữ được cơ ngơi an khang thịnh vượng.

Tất cả những doanh nhân thành nghiệp. Nhân sự là một trong những lực

Đánh giá năng lực nhân viên nhằm đúng người để tạo điều kiện hợp lý công việc không đơn giản.

Nhiều doanh nghiệp đã phải huy một hệ thống đánh giá và phát triển ng bộ chủ chốt bất mãn nghỉ việc, nhân v chất lượng dịch vụ giảm sút, sản phẩm

Rõ ràng đánh giá năng lực của nhiều nhất đến quyền lợi thiết thân của họ, từ việc tăng lương, xét thưởng cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

Khi đánh giá đúng về một nhân viên thì việc quy hoạch nhân sự sẽ chính xác hơn, nhờ đó họ có thể phát huy năng lực của mình một cách cao nhất. Người được đánh giá đúng năng lực sẽ hài lòng vì được công nhận. Họ sẽ làm việc hăng say hơn, năng suất lao động tăng cao, góp phần làm giảm chi phí. Bên cạnh đó, về phía doanh nghiệp, một khi đã đánh giá đúng người thì sẽ giảm được rất nhiều thời gian và tiền bạc trong việc đào tạo nhân viên.

Một quy chế lương thưởng và chế độ lao động hấp dẫn sẽ có ích gì nếu áp dụng vào sai đối tượng. Như vậy doanh nghiệp lại phải tốn quá nhiều chi phí cho những người chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Và ngược lại, doanh nghiệp có thể không giữ được người thực tài vì áp dụng chế độ không thích hợp, làm cho người lao động cảm thấy sự đãi ngộ chưa xứng đáng với công sức bỏ ra.

9.1.4. Mục tiêu của đánh giá

Tiếp sau câu hỏi “tại sao phải đánh giá?” là câu hỏi “đánh giá cái gì?”, bởi lẽ không thể đánh giá tốt nếu không làm rõ điều cần đánh giá ở một nhân viên hay ở một nhóm nhân viên.

Chúng ta có thể phân biệt bốn mục tiêu đánh giá nguồn nhân lực, tương ứng với các hoạt động khác nhau như sau:

a. Đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên tương ứng với kết quả làm việc của anh ta, có nghĩa là phân tích sản phẩm của các hoạt động mà anh ta đã thực hiện để đối chiếu với các mục tiêu đã vạch ra hoặc so sánh với kết quả của các nhân viên khác cùng thực hiện hoạt động đó trong bối cảnh tương tự để có thể xác định mức độ hiệu suất làm việc của nhân viên.

b. Đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của một nhân viên. Chuyên môn nghiệp vụ tương ứng với việc nhân viên nắm vững các năng lực nghề nghiệp cần thiết để có thể thực hiện công việc một cách tốt nhất và trong một thời gian dài. Không thể thực hiện đánh giá năng lực nếu trước đó không xác định một khung năng lực tiêu chuẩn của nghề nghiệp hay của công việc có liên quan. Chính vì vậy, đánh giá năng lực của một cá nhân là thống kê những kiến thức, kỹ năng và thái độ hành vi mà cá nhân đó eo được trên cơ sở khung năng lực tiêu chuẩn, sau đó đánh giá mức độ nắm vững những năng lực đó để xác định:

+ Những năng lực mà cá nhân đó nắm vững;



quý giá nhất của doanh trường ngày nay.

c? Làm sao chọn được g thành? Đó là những

m xây dựng và duy trì hoa học. Có nơi thì cán thì mất khách hàng do

ết luận này ảnh hưởng

+ Những năng lực cần thiết mà cá nhân đó không có;

+ Những năng lực mà cá nhân đó có nhưng không nắm vững so với yêu cầu của nghề nghiệp hay yêu cầu của công việc.

Đánh giá năng lực là hoạt động đánh giá

c. Đánh giá tiềm năng. Tiềm năng là một cách nhanh chóng những năng lực mới của cá nhân trong một nghề nghiệp khác hoặc để thực hiện công việc mới. Hoạt động đào tạo hoặc tự đào tạo.

Đánh giá tiềm năng không phải hoạt động hàng ngày trong việc tiếp nhận những năng lực mới. Ngoài ra, phải đánh giá tiềm năng trong một số trường hợp, khi cá nhân không có động cơ học tập và làm việc sẽ khó đạt được kết quả nào.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



giá hiệu suất...

à năng tiếp nhận
đảm nhiệm một
ơn thông qua các

giá khả năng tiềm
trúc nhân cách.
c, bởi lẽ cá nhân

d. Đánh giá động cơ làm việc của nhân viên có nghĩa là đánh giá mức độ tham gia của họ vào công việc và các hoạt động của tổ chức. Điều quan trọng là không nên nhầm lẫn giữa sự tham gia với kết quả, bởi lẽ nếu chỉ có động cơ thì chưa đủ để đạt kết quả.

Động cơ là điều kiện cần nhưng chưa đủ để một cá nhân thực sự đạt hiệu suất cao trong công việc. Nếu như đánh giá mức độ tham gia trong công việc là tương đối đơn giản, dễ dàng nhận thấy thông qua công việc hàng ngày, thì đối với nguồn gốc của động cơ (hoặc thiếu động cơ, thậm chí không có động cơ) làm việc lại khó có thể chẩn đoán, bởi lẽ đây là một khía cạnh mang tính cá nhân rất cao.

9.1.5. Chủ thể tham gia đánh giá

“Ai” phải tiến hành đánh giá nguồn nhân lực cũng là một câu hỏi quan trọng. Trên thực tế, có ba loại chủ thể tham gia quá trình đánh giá:

- Bản thân nhân viên;
- Thủ trưởng của đơn vị;
- Bộ phận phụ trách nguồn nhân lực

Trong một số trường hợp đặc biệt, nhân viên có thể tự mình tiến hành đánh giá một cách khách quan trong tiếp là người chịu trách nhiệm thực hiện quy trình đánh giá, đặc biệt là đánh giá nhân. Điều này luôn luôn hữu ích và thường là đối tượng thảo luận khá phong phú.

Cuối cùng, bộ phận phụ trách nguồn nhân lực trực tiếp thực hiện đánh giá tập thể - những hình thức đánh giá không tìm cách phân biệt giữa các cá nhân, để xác định mức độ nắm vững một năng lực nào đó, một mức độ động cơ nào đó trong nghề nghiệp, hay trong một đơn vị. Trong trường hợp này, các bản đánh giá thường không ghi tên. Tuy nhiên, thông thường, chính bộ phận quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò “tổng công trình sư” còn các nhà quản lý tác nghiệp đóng vai trò “đốc công” trong các hoạt động đánh giá.

9.1.6. Thời gian đánh giá

Thời điểm đánh giá cũng là một vấn đề phải lưu ý. Trong khi một số loại hình đánh giá được thực hiện thường xuyên hoặc thực hiện theo chu kỳ, có một số loại hình đánh giá khác rất hẹp và chỉ được thực hiện vào một thời điểm nhất định. Đánh giá kết quả và đánh giá hiệu suất được thực hiện thường xuyên, thậm chí là công việc hàng ngày, trong khi đó đánh giá tiềm năng

nhân viên ít được thực hiện hơn và mang tính thời điểm. Nhưng câu hỏi “đánh giá khi nào?” không giới hạn ở sự phân biệt giữa đánh giá thời điểm và đánh giá thường xuyên. Nó còn đưa ra những câu hỏi cụ thể hơn: đâu là thời điểm đánh giá? Có cần chờ đợi một cơ hội chức nghiệp xuất hiện hay là hoạt động này phải được thực hiện từ đầu, vào những thời điểm nào?

9.1.7. Nguyên tắc và cơ sở đánh giá

“Đánh giá như thế nào?” cũng là một câu hỏi rất cụ thể về một cách cụ thể năng lực của các cá nhân và tổ chức? Đây là những câu hỏi rất cụ thể về việc đánh giá.

a. Đặt ra mục tiêu đánh giá

Cũng cần lưu ý rằng cách đánh giá không phải là để trừng trị, vì thế cấp trên và nhân viên phải có đối thoại trong khi đánh giá. Cấp trên phải làm việc riêng với từng nhân viên và theo từng chỉ tiêu mà chấm điểm, đồng thời giải thích cho cấp dưới biết lý do vì sao anh ta bị điểm thấp.

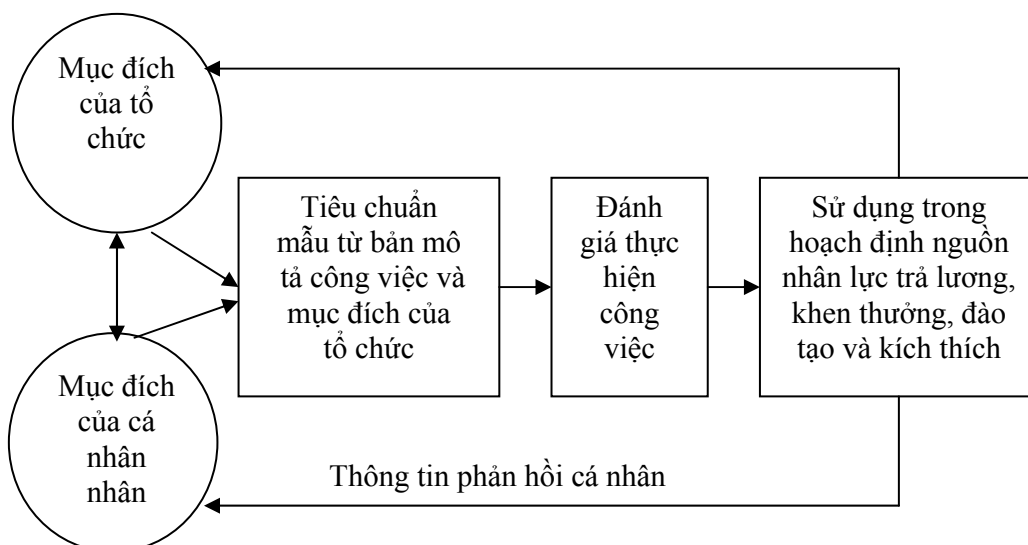
Như vậy, sau khi đánh giá, người nhân viên đó mới có thể biết được điểm mạnh để phát huy và điểm yếu để khắc phục.

b. Phân loại nhân viên để đánh giá đúng

Đánh giá công việc chính là để đánh giá nhân viên. Nó quyết định thăng tiến, khen thưởng, chuyển công tác hay cho nhân viên thôi việc đều nằm trong quy trình đánh giá này. Tuy nhiên, hiện nay cũng có một xu hướng là các công ty đang bắt đầu tách rời việc tăng lương ra khỏi đánh giá công việc. #Điều này khiến các nhân viên phải chú trọng điều chỉnh công việc nhiều hơn là chỉ tập trung vào tiền lương.

Có hai hình thức đánh giá nhân viên là đánh giá một cách tương đối và đánh giá tuyệt đối. Trong hình thức đánh giá tương đối, công việc của các nhân viên có liên quan đến nhau. Phương pháp này liên quan đến hệ thống chức vụ và phân bổ quyền hạn. Có thể phân loại một số nhân viên thành các nhóm khác nhau..

9.2. NỘI DUNG TRÌNH TỰ ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC



H9.1. Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

9.2.1. Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá là xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá, và những yêu cầu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường, nhu cầu đánh giá và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và kết quả công việc.

9.2.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá nhân lực, có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho doanh nghiệp, cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau, thị trường và bộ phận hành chính.



các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá, và những yêu cầu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường, nhu cầu đánh giá và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và kết quả công việc.

9.2.3. Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện về kỹ năng này.

9.2.4. Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Trước khi thực hiện đánh giá, cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

9.2.5. Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để các, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

9.2.6. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

9.2.7. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Toàn bộ những bước trên, cuối cùng cần phải đạt được các kết quả sau:

Xác định công việc: Xác định công việc có nghĩa là sự thống nhất giữa cán bộ nhân sự và nhân viên về: Doanh nghiệp mong đợi nhân viên thực hiện cái gì? Những tiêu chuẩn mẫu, căn cứ vào đó sẽ tiến hành đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Đánh giá việc thực hiện công việc có nghĩa là so sánh việc thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Trong bước này có thể sử dụng nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau.

Cung cấp thông tin phản hồi: Có thể thực hiện một lần khi việc đánh giá thực hiện công việc kết thúc hoặc có thể thực hiện công việc nhiều lần trong suốt quá trình đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, điều này

9.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ

9.3.1. Đánh giá bằng bảng điểm

Đây là phương pháp đơn giản và liệt kê những điểm chính yếu theo yêu cầu sắp xếp thứ tự theo đánh giá thực hiện thang điểm (ví dụ: thang điểm 10, thang mức độ thực hiện từng điểm chính thì giá chung về tình hình thực hiện công

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



CÔNG VIỆC.

công việc. Trong bảng khối lượng công việc... và xuất sắc, hoặc theo các cho điểm phù hợp với hợp lại, đưa ra đánh

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

- Họ tên nhân viên
- Công việc
- Bộ phận
- 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 9.2. đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp cho điểm

- Vệ sinh, bồn chậu sạch sẽ, không sờ tay vào món ăn³.

9.3.6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu chú trọng vào:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định.

- Định kỳ xem xét các tiến bộ.
- Đánh giá mức độ hoàn thành.

Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các mục tiêu được lượng hoá, mặc dù trong quá trình tính hoặc chất lượng..



Yêu cầu cho nhân viên trong

Đồng chú trọng đến các thể đánh giá theo định

9.3.7. Phương pháp phê bình lưu giữ.

Theo phương pháp này cán bộ nhân sự lưu giữ lại một số vấn đề rắc rối, trực trực 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 trực trực đó, và kiểm tra xem nhân viên có tự giải quyết được các rắc rối trực trực 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 trực trực 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.

9.3.8. Phương pháp mẫu tường thuật.

Cán bộ nhân sự yêu cầu nhân viên dưới quyền mô tả, tường thuật lại việc thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền nhằm sơ bộ đề ra mục tiêu, kế hoạch hành động và khuyến khích sao cho nhân viên làm việc có thể vượt các tiêu chuẩn mẫu. Trong mẫu tường thuật cũng có phần đánh giá sơ bộ thực hiện công việc của nhân viên về các mặt. Yêu cầu giám sát, kinh nghiệm làm việc và đánh giá chung về thực hiện công việc.

9.3.9. 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.

9.3.10. Phương pháp định lượng

Các nhà quản trị 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, v.v... Phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên bằng định lượng sẽ giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng về việc thực hiện

a. Trình tự thực hiện:

Bước 1: Xác định được các yêu cầu của

Trước hết nhà lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc về chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khỏe yếu nào, nhân viên cũng có thể bị thuyết phục các yêu cầu chủ yếu này không nên nhiều quá

Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 3 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.

Trong ví dụ trên đây, sử dụng phương pháp sắp xếp thứ tự và cho điểm các yêu cầu chủ yếu, có thể có kết quả về tầm quan trọng của từng yếu tố như trình bày trong bảng 8.3. Trong thực tế, giám đốc của các doanh nghiệp sẽ có những yêu cầu khác nhau về ngoại hình, khả năng chuyên môn nghiệp vụ, tính tình sức khỏe, v.v... của người thư ký. Do đó, các kết quả đánh giá về tầm quan trọng của các yêu cầu chủ yếu đối với hoạt động của người thư ký cũng sẽ thay đổi.

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:

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

Trong đó:

$G_{t/b}$: 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).



u chủ yếu gì đối
u yếu khác nhau
t cứ yêu cầu chủ
Do đó, số lượng

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

Gi: Điểm số đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên theo yêu cầu i. Gi được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh từ loại trong bước 2. Kết quả đánh giá của nhân viên với mức độ phân loại trong bước 2. Kết quả đánh giá của một nhân viên dựa theo nguyên tắc sau:

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém chung là kém và có thể bị cho nghỉ việc

- Khi nhân viên không bị bất kỳ đánh giá như sau:

Nếu $G_{tb} \geq 8,5$: nhân viên được

Nếu $7 \leq G_{tb} < 8,5$: nhân viên đư

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.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Copy



hân viên sẽ bị đánh giá

G_{tb} nhân viên sẽ được

9.4. CÁC ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.

Giờ đây ta cần quan tâm tới những sai lầm có thể mắc phải trong quá trình đánh giá. Khi doanh nghiệp đánh giá nhân viên ở phương diện này thì cũng cần xem xét và đánh giá nhân viên ở phương diện khác ở cùng mức độ cho dù có chính xác hay không. Chỉ nhìn ở một khía cạnh không đủ làm nên một bảng đánh giá.

9.4.1. Những điều cần lưu ý

- Thường thì một hay hai tháng trước khi việc đánh giá diễn ra, các nhân viên sẽ cải thiện cung cách làm việc của họ và điều này sẽ được ghi nhận trong bảng đánh giá. Nhưng doanh nghiệp cần chú ý tới điều này trong bảng đánh giá thường niên và nên đánh giá cả quá trình cho đúng. Bởi với những nhân viên loại này, sau khi việc đánh giá hoàn thành, tác phong của họ lại trở về hiện trạng ban đầu.

- Cũng nên nhớ rằng nhân nhượng trong việc đánh giá nhân viên không phải là làm nảy sinh ít vấn đề mà nó sẽ xảy ra nhiều phiền toái hơn. Việc nhân nhượng sẽ mang đến cho nhân viên kết quả đánh giá cao một công việc tầm thường và nhân viên này sẽ được khen thưởng. Nhưng những kết quả tương tự sẽ tiếp diễn trong công việc của họ vì nó không được đánh giá đúng, không được khuyến khích cải tiến.

- Việc bỏ qua các sai lầm cũng sẽ tạo ra nhiều rắc rối về tinh thần. Các nhân viên khá hơn ít có động cơ làm việc hơn vì họ không thấy có sự khác biệt giữa phần thưởng của họ và những người làm tồi hơn. Thiếu nghiêm khắc sẽ dẫn tới việc nhân nhượng. Khi đã duy trì một chuẩn cao, bản đánh giá phản ánh chính xác quá trình làm việc của nhân viên. Những đánh giá quá khắt khe sẽ làm giảm động cơ làm việc của nhân viên và làm họ thất vọng. Họ sẽ bắt đầu nghĩ dù họ có làm gì đi nữa cũng không đạt được phần thưởng xứng đáng.

- Việc củng cố thái độ của nhân viên tập trung vào hệ quả của tác phong lao động. Nhà quản lý đóng vai trò chính trong việc củng cố các thái độ làm việc hiện thời của nhân viên và phát huy các động thái làm việc mới..

9.4.2. Những lỗi thường mắc khi thực hiện đánh giá công việc.

Mặc dù có rất nhiều yêu cầu được đặt ra để đánh giá không bao giờ mang tính trung lập. Sự kỳ vọng và nguy cơ chệch hướng rất lớn. Sau đây là một số lỗi thường gặp:

Tiêu chuẩn không rõ ràng

Khi tiêu chuẩn không rõ ràng cụ thể về yêu cầu công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận này được coi là trung bình hoặc các thành viên trong bộ phận khác lại được đánh giá cao hơn.

Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức: kiến thức, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại nào. Việc áp dụng khác nhau về các tiêu chuẩn xuất sắc, khá, trung bình và kém.



đánh giá và người đánh giá, chính vì vậy, cần tránh:

Thực hiện công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận khác lại được đánh giá cao hơn về cùng một tiêu chuẩn.

Làm được những việc gì, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại nào. Việc 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.

Tính định kiến (hiệu ứng Halo)

Hiệu ứng Halo là việc người đánh giá tự giới hạn mình bằng một hình ảnh duy nhất gắn với một ưu điểm lớn hoặc một nhược điểm lớn của người bị đánh giá. Hình ảnh này dần dần che lấp tất cả các đặc điểm khác của người bị đánh giá dưới tác dụng của “hiệu ứng Halo”, chẳng hạn cho rằng “một người rất thông minh”, hoặc “một người có những khó khăn trong quan hệ”.

Nói cách khác, người đánh giá sẵn có chủ kiến về đối tượng được đánh giá. Và đối tượng của đánh giá sẽ chỉ được nhìn nhận thông qua lăng kính méo mó theo phép suy diễn này. Ví dụ: nhân viên được nhìn nhận là “rất thông minh” đương nhiên sẽ được đánh giá rất tích cực trong tất cả các khía cạnh khác, như về năng lực và động cơ làm việc. Nhân viên bị nhìn nhận là có những khó khăn trong quan hệ” sẽ đương nhiên kém cỏi trên các phương diện khác, kể cả phương diện trí tuệ.

Lỗi thiên kiến. Nhiều lãnh đạo có xu hướng đánh giá nhân viên chỉ dựa vào một số yếu tố, một đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên. Ví dụ, lãnh đạo có thể đánh giá nhân viên rất tốt căn cứ vào khả năng giao tiếp, khả năng thể thao văn nghệ, v.v... của nhân viên.

Xu hướng thái quá. Một số lãnh đạo có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên đều theo một xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Tất cả đều không đạt yêu cầu hoặc tất cả đều rất tốt. Cách đánh giá này khiến nhân viên bị quan hoặc tự thỏa mãn với mình và không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc tốt hơn.

Xu hướng trung bình chủ nghĩa. Đây là cách đánh giá tất cả nhân viên đều trung bình, không ai tốt hẳn cũng không có ai yếu kém, mọi người đều như nhau. Điều này đã gây trở ngại cho việc đánh giá và bồi dưỡng khả năng thăng tiến cho nhân viên, không động viên được những cá nhân thực sự có năng lực giỏi.

9.4.3. Lãnh đạo cần làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc.

- Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá.

a. Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc thường xuyên.

- Định kỳ thực hiện công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ được ghi nhận và khen thưởng. Nếu nhân viên làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội được hướng dẫn và hỗ trợ để cải thiện.

- Quan tâm đối với nhân viên và tạo môi trường làm việc thuận lợi. Giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về những yêu cầu và mục tiêu công việc. Khi nhân viên thực hiện công việc, người hướng dẫn cần đưa ra những gợi ý và dẫn dắt cụ thể cho nhân viên để họ có thể thực hiện công việc một cách hiệu quả.

- Nêu ra được nhân viên làm tốt những gì, khen thưởng kịp thời. Cho họ phần khởi, hăng say làm việc. Khi nhân viên thực hiện công việc, người hướng dẫn cần đưa ra những gợi ý và dẫn dắt cụ thể cho nhân viên để họ có thể thực hiện công việc một cách hiệu quả. Khi nhân viên thực hiện công việc, người hướng dẫn cần đưa ra những gợi ý và dẫn dắt cụ thể cho nhân viên để họ có thể thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Cán bộ nhân sự cần phối hợp với nhân viên, đề nghị họ cũng tham gia vào việc hoạch định công việc, làm cơ sở cho việc đánh giá tốt hơn, nhằm loại trừ những sửa đổi trong việc đánh giá.

b. Đào tạo, huấn luyện cán bộ nhân sự trong công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Nhằm loại bỏ những lỗi lầm thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, cần đào tạo huấn luyện cán bộ nhân sự làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Căn cứ vào việc xếp loại, đánh giá theo các tiêu thức khác nhau, người hướng dẫn sẽ giải thích các lỗi mà người đánh giá vừa mắc phải. Sau đó người hướng dẫn sẽ chỉ ra cách đánh giá chung và có minh họa thêm về những sai lầm của người đánh giá vừa thực hiện.

Trong quá trình đánh giá cần chú ý nhiều yếu tố ngoại cảnh tác động đến mức độ chính xác của việc đánh giá thực hiện công việc như: Tỷ lệ chuyển đổi, tiền lương trung bình trong đơn vị, các áp lực khác từ bên ngoài. Do đó việc đào tạo người đánh giá có hiệu quả, cần chú ý đến những vấn đề thực tế cuộc sống sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc.

9.4.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả

Các tiêu chí đánh giá kết quả là những vấn đề cần thiết phải đánh giá để có một cái nhìn chính xác đối với kết quả làm việc của một nhân viên. Các tiêu chí này có thể gắn với :

- Khối lượng công việc mà nhân viên đã thực hiện trên thực tế (số lượng hồ sơ đã xử lý, số lượng công việc đã giải quyết số lượng báo cáo đã viết...)

- Chất lượng công việc của anh ta (những sai sót mắc phải trong xử lý hồ sơ, tính chính xác, rõ ràng của những thông tin cung cấp cho khách hàng, sự phân tích xác đáng trong soạn thảo báo cáo...).

Các tiêu chí này cũng có thể liên quan đến các yếu tố chi phí (chi phí trung bình của một cuộc kiểm tra, chi phí trung bình cho một khoá đào tạo...) hay thời gian thực hiện công việc (thời gian trung bình để xử lý một cú điện thoại, thời gian trung bình để trả lời thư của khách hàng hay người sử dụng dịch vụ...).

Các tiêu chí đánh giá kết quả được xác định trên cơ sở mô tả công việc. Mô tả một công việc là phân tích các nhiệm vụ, hoạt động và bối cảnh thực hiện công việc đó (đặc biệt là phạm vi



quan hệ và phạm vi trách nhiệm) để rút ra những yếu tố có ý nghĩa nhất hoặc quan trọng nhất hợp thành các tiêu chí kết quả cần đánh giá.

TÓM TẮT

Sự cần thiết của đánh giá năng lực thực hiện công việc

Khi doanh nghiệp đã biết cách thức để quản lý quá trình làm việc của họ. Các hoạt động của doanh nghiệp. Quản lý nhân viên một cách hiệu quả. Thông thường, quy trình đánh giá nhân viên được thực hiện với hai mục đích cơ bản là đưa ra nhận xét về hiệu suất làm việc của nhân viên.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn và phát huy tối đa năng lực của nhân viên.



Việc đánh giá cũng cần phải dựa trên các hoạt động thực tế của nhân viên để đánh giá công việc một cách khách quan.

Việc đánh giá nhân viên, kích thích nhân viên làm việc tốt hơn trong mỗi nhân viên.

Trình tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện theo trình tự 7 bước sau:

- (1) xác định các yêu cầu cần đánh giá;
- (2) lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp;
- (3) huấn luyện kỹ năng đánh giá;
- (4) thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá;
- (5) thực hiện đánh giá;
- (6) thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá;
- (7) xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

Các phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên:

Các phương pháp áp dụng để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên gồm có:

- (1) phương pháp bảng điểm;
- (2) phương pháp xếp hạng luân phiên;
- (3) phương pháp so sánh cặp;
- (4) phương pháp phê bình lưu giữ; và
- (5) phương pháp quan sát hành vi;
- (6) phương pháp quản trị theo mục tiêu;
- (7) phương pháp định lượng.

Các sai lầm cần tránh trong đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên gồm có:

- (1) tiêu chuẩn không rõ ràng;
- (2) thiên kiến;
- (3) xu hướng thái quá;
- (4) xu hướng trung bình chủ nghĩa;

- (5) định kiến.

Các nhà lãnh đạo cần tránh bỏ điều trong đánh giá thực hiện công việc:

- (1) không có khả năng ph
- (2) không có khả năng c
- (3) phê bình cá nhân tha

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Copy



cụ thể.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày mục đích và sự cần
2. Trình bày các nội dung cần đ
3. Trình tự đánh giá năng lực th
4. Nêu các phương pháp đánh g nhân viên?
5. Nêu rõ các sai lầm cần tránh trong đánh giá nguồn nhân lực?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

ĐÁNH GIÁ THI ĐUA

Nhóm bốn người bạn thân: Ngọc, Lâm, Thuận, Tiến đều tốt nghiệp đại học, đã đi làm được hai năm và vẫn còn giữ được thói quen từ thời sinh viên là tự tập, vui chơi ở nhà Tiến vào chiều mừng hai tết hàng năm. Lúc này họ đang bàn tán về chuyện khen thưởng thi đua cuối năm ở các đơn vị, doanh nghiệp mà họ đang công tác.

Ngọc, công tác tại phòng kế hoạch của công ty A nói :

- Theo mình, đánh giá thi đua chỉ là hình thức vớ vẩn. Sếp của mình đánh giá tất cả mọi nhân viên trong phòng đều tốt cả. Ngoại trừ một bà có con nhỏ, suốt ngày thấy con ốm, mẹ nghỉ, không đảm bảo ngày công, bị loại C còn lại ai cũng được loại A tất. Thực tế, trong phòng chỉ có một số người tích cực, làm việc có hiệu quả. Những người khác thì chỉ đủng đỉnh, sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về thôi.

Lâm công tác tại Công ty điện tử :

- Với mình, mọi thứ đều đơn giản. Sếp của mình rất thích văn nghệ và các phong trào thể thao. Là hạt nhân văn nghệ của trung tâm, lại thường xuyên chơi quần vợt với sếp, nên bao giờ mình cũng được đánh giá tốt. Hồi cuối năm, chúng mình có đợt giảm biên chế. Mình mới về, lẽ ra phải bị nằm trong danh sách những người bị cho nghỉ đầu tiên. Chỉ vì có tài văn nghệ mà mình thoát đây.

Tiến công tác tại phòng kế toán Bưu điện tỉnh , mỉm cười nói:

- Lâm may thật đấy. Chúc mừng nhé. Ở chỗ mình thì toàn chỉ có các sĩ quan thi đua thôi, chẳng bao giờ có chiến sĩ thi đua cả. Tất cả các sếp đều đạt chiến sĩ thi đua cả, thường loại A, còn nhân viên, dù tích cực mấy, cũng chỉ đạt lao động tiên tiến và chỉ được thưởng loại B thôi.

Thuận, trưởng phòng kinh doanh của công ty thiết bị Viễn thông nói:

- Ở công ty mình chỉ có tất cả hơn 200 nhân viên. Cuối năm ban giám đốc họp bàn tự quyết định vấn đề khen thưởng. Mỗi người được khen thưởng tùy theo hiệu quả thực hiện công việc trong năm và được nhận một bao thư riêng. Không ai được biết người khác lãnh bao nhiêu. Nếu ai

thấy có điều gì không thoả đáng phải đến gặp trực tiếp giám đốc trình bày. Không ai được bàn tán, thắc mắc, gây chia rẽ nội bộ.

Câu hỏi:

1. Anh (chị) hãy phân tích, ưu điểm và nhược điểm của cách đánh giá thi đua ở đơn vị nói trên.

2. Nếu là lãnh đạo của một doanh nghiệp, anh (chị) sẽ áp dụng cách đánh giá thi đua như thế nào?



hiệu quả của cách đánh giá thi đua ở bốn đơn vị.

phương pháp đánh giá thi đua ở đơn vị nói trên.

CHƯƠNG 10: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên:

Nắm được bản chất và vai trò của tiền lương trong điều kiện nền kinh tế thị trường.

Nhận rõ ý nghĩa của hệ thống tiền lương và xã hội. Hiểu được thu nhập luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động

Hiểu được các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống lương bổng để loại trừ các ảnh hưởng đó khi xây dựng kế hoạch lương bổng.

Nắm vững các hình thức trả công lao động, phân biệt rõ ranh giới các hình thức trả công này để áp dụng trong việc phân phối thu nhập cho người lao động một cách hợp lý.

Nội dung chính:

- Khái niệm, bản chất của tiền lương, tiền công.
- Mục tiêu, vai trò của hệ thống tiền lương.
- Các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương.
- Các hình thức tiền lương và biện pháp hoàn thiện hệ thống tiền lương của doanh nghiệp.

NỘI DUNG

10.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG

10.1.1. Quan niệm về tiền công, tiền lương

a. Các quan niệm về tiền lương, tiền công

Thu nhập của người lao động bao gồm: tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Trong đó, tiền lương chiếm tỷ trọng lớn nhất.

Theo quan niệm của người Việt Nam hiện nay, tiền công là số tiền do người chủ sử dụng lao động trả cho người làm công, thông qua việc thuê mướn lao động (tiền công trả cho người giúp việc, tiền công trả cho người lao động làm việc cho các cơ sở tư nhân...).

Còn tiền lương là số tiền mà các cán bộ, nhân viên làm việc trong khu vực nhà nước nhận được định kỳ theo tháng trên cơ sở thang lương, bậc lương của từng cá nhân.

Tuy nhiên, trong điều kiện nền kinh tế thị trường, tiền lương và tiền công hầu như không có ranh giới. Do đó, có nhiều quan niệm khác nhau về tiền lương, tiền công:

Theo quan điểm của cải cách tiền lương năm 1993 của Việt Nam. “*tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường*”.



Tiền lương của người lao động do hai bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc”. Ngoài ra, “các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích trong hợp đồng lao động, thoả ước tập thể hoặc quy định trong pháp luật”.

Trong điều kiện nền kinh tế hàng hoá phát triển, tiền lương được thể hiện cụ thể trong từng thời kỳ, tiền nay, phạm trù

b. Bản chất và ý nghĩa của tiền lương

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi theo thời gian và nhận thức của con người. Ở Việt Nam, tiền lương là thu nhập của người lao động từ công việc; tiền lương và phúc lợi.

Toàn bộ tiền lương của doanh nghiệp trả cho người lao động của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ và họ có thể hoà đồng với trình độ văn minh trong xã hội. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội.

Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Nhân viên luôn tự hào đối với mức lương của mình; khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

Tiền lương lúc này được hiểu là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc.

Hiểu theo nghĩa rộng, tiền lương không chỉ bao hàm các yếu tố tài chính mà còn có cả các yếu tố phi tài chính.

Phần tài chính bao gồm tài chính trực tiếp và gián tiếp.

+ Tài chính trực tiếp bao gồm tiền lương, tiền thưởng, tiền hoa hồng

+ Tài chính gián tiếp bao gồm bảo hiểm, chế độ phúc lợi....

Phần phi tài chính chứa đựng các lợi ích mang lại cho người lao động từ bản thân công việc và môi trường làm việc như sức hấp dẫn của công việc, sự vui vẻ, mức độ tích lũy kiến thức, tự học hỏi, sự ghi nhận của xã hội...

Trả công lao động là một hoạt động quản lý nhân sự có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp cho tổ chức đạt được hiệu suất cao cũng như tác động một cách tích cực tới đạo đức lao động của mọi người lao động. Tuy nhiên, tác dụng của trả công còn tùy thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn trả công của công ty cho người lao động trong tương quan với sự đóng góp của họ. Một cơ cấu tiền công hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền công công bằng nhất cho từng người lao động cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng tiền công đó.

Các tổ chức cần quản trị có hiệu quả chương trình tiền công, tiền lương của mình vì kết quả của chương trình đó có ý nghĩa đặc biệt lớn. Tiền công không chỉ ảnh hưởng tới người lao động mà còn tới cả tổ chức và xã hội:

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 quan hệ xã hội.

Khả năng kiếm được tiền công học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức.

Đối với tổ chức

Tiền công là một phần quan trọng trong chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tiền công, tiền lương là công cụ để thu hút và giữ chân người lao động có khả năng phù hợp với công việc của doanh nghiệp.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



người lao động ra sức cống hiến và sự đóng góp của họ.

ng sẽ ảnh hưởng tới chi phí sản xuất.

g nười lao động giỏi,

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 làm 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.

10.1.2. Các yêu cầu cơ bản và đặc điểm của tiền lương

a. Các yêu cầu cơ bản

- Cách tính đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người đều hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

- Trong cơ cấu tiền lương nên có phần ổn định và phần linh hoạt để dễ dàng điều chỉnh khi có sự thay đổi các yếu tố liên quan đến trả công lao động.

- Hệ thống tiền lương của doanh nghiệp phải tuân thủ theo yêu cầu của pháp luật và phải thể hiện tính công bằng trong trả lương giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh.

- Trả lương cho nhân viên phải căn cứ vào năng lực và sự cố gắng, đóng góp của nhân viên đối với hoạt động phát triển của doanh nghiệp.

b. Các nguyên tắc của hệ thống tiền lương và tiền công.

Một hệ thống tiền lương và tiền công hiệu quả phải tuân theo một số nguyên tắc then chốt:

Toàn diện

Một hệ thống tiền lương và tiền công bao gồm tiền lương cơ bản, các khoản tiền thưởng, phụ cấp và lương hưu. Hệ thống này cũng phải hỗ trợ các mảng công tác quản lý nguồn nhân lực và tiền công là cơ sở cho công tác quản lý nguồn nhân lực chung của doanh nghiệp.

Đề cập tới mức lương và cơ cấu tiền lương

Quy trình tiền lương phải đề cập tới hai phương diện khác nhau: mức lương và cơ cấu tiền lương. Mức lương cho mỗi vị trí trong doanh nghiệp bạn có tính cạnh tranh không? Cơ cấu tiền lương có linh hoạt và phù hợp với hiện tại và tương lai?

Phản ánh giá trị công việc

Khi xác định mức lương cho một công việc trong doanh nghiệp.

Xem xét các yếu tố khác như thâm niên công việc

Mặc dù giá trị công việc là yếu tố chính để xác định mức lương, nhưng bạn vẫn phải xem xét các yếu tố như thâm niên công việc và nhu cầu thị trường để có thể đưa ra mức lương phù hợp.

Tính đến mức lương trên thị trường

Liên tục rà soát lại các mức lương trong doanh nghiệp của bạn dựa trên các mức lương của đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức lương chuẩn trên thị trường.

Tính đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt

Khi xác định mức lương, hệ thống tiền lương và tiền công cần xem xét đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt. Khi nền kinh tế quốc dân vẫn còn trong giai đoạn chuyển đổi và mức lương chung còn thấp, việc xem xét các nhu cầu cơ bản của con người có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Bao gồm cơ chế tiền thưởng

Tiền lương có hai bộ phận: Lương cơ bản và các khoản tiền thưởng. Lương cơ bản là một bộ phận cố định và tiền thưởng là bộ phận có thể biến đổi theo kết quả làm việc của cá nhân hay kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Căn cứ vào kết quả làm việc

Việc tăng lương và chia tiền thưởng phải dựa trên kết quả làm việc. Cần phải có một hệ thống đánh giá kết quả làm việc hoàn chỉnh để tạo động lực cho những nhân viên có kết quả làm việc cao.

Có sự tham gia của công đoàn

Các bạn nên đưa công đoàn (ở những nơi có tổ chức này) tham gia vào quy trình xây dựng hệ thống tiền lương và tiền công ngay từ đầu nhằm bảo đảm triển khai hệ thống này một cách dễ dàng.

c. Các mục tiêu của hệ thống tiền công, tiền lương

Mục tiêu cơ bản của tiền công lao động là thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất. Khi đưa ra các quyết định tiền công, có một vài mục tiêu cần phải được xem xét đồng thời. Các mục tiêu đó bao gồm:

- Hệ thống tiền công phải hợp pháp: tiền công lao động của tổ chức phải tuân thủ các điều khoản của Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. ...
- Hệ thống tiền công phải thỏa đáng: Hệ thống tiền công phải đủ lớn để thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc cho tổ chức và giữ chân họ ở lại với tổ chức .
- Hệ thống tiền công phải có tác dụng kích thích người lao động, phải có tác động tạo động lực và kích thích người lao động hoàn thành công việc có hiệu quả cao.



- Hệ thống tiền công phải công bằng: Nếu chương trình thù lao không công bằng sẽ triệt tiêu động lực lao động. Công bằng đối với bên ngoài và công bằng trong nội bộ.

- Hệ thống tiền công phải bảo đảm của họ được bảo đảm và có thể đoán được.

- Hệ thống tiền công phải hiệu quả lao một cách có hiệu quả và phải có thể thực hiện trong thời gian dài.

Mỗi mục tiêu trong 6 mục tiêu thù lao hợp lý. Tuy nhiên, những mục tiêu thù lao động thường bị buộc phải cân nhắc.

10.1.3. Ảnh hưởng của tiền công (thù lao) của người lao động và hiệu quả của tổ chức



thu nhập hàng tháng

quản lý hệ thống thù lao đó được tiếp tục

đựng một hệ thống thù lao và những người sử dụng nó.

thực hiện công việc

a. Tiền công lao động và chọn nghề, chọn việc

Thông thường những nghề, những công việc có khả năng được trả mức lương cao như: kinh doanh, luật sư, kiểm sát; hoặc các lĩnh vực Dầu Khí, Bưu chính viễn thông thì thu hút đông đảo người lao động tham gia nộp đơn và chọn việc làm. Do đó, tiền lương là một nhân tố quan trọng cho lựa chọn nghề nghiệp và lựa chọn việc làm, lựa chọn lĩnh vực lao động.

b. Công bằng về tiền công và sự hài lòng về công việc

Độ lớn của tiền công mà người lao động được nhận sẽ ảnh hưởng cho họ hài lòng hoặc không hài lòng về công việc. Sự công bằng về thù lao càng được quán triệt thì sự hài lòng về công việc của người lao động càng cao, hoạt động của tổ chức càng có hiệu quả và mục tiêu càng đạt được.

Nhận thức về mối quan hệ giữa công bằng về thù lao lao động và sự hài lòng về công việc có thể được xem xét dựa vào:

(i) Các yếu tố thuộc về cá nhân mỗi người lao động khác nhau dẫn đến số lượng tiền lương và loại tiền lương mỗi người nhận được khác nhau.

(ii) Các yếu tố thuộc về tổ chức sẽ quyết định chính sách thù lao của tổ chức. Từ đó, số lượng tiền lương mà tổ chức sẽ trả cho người lao động dựa vào công việc trong tổ chức.

(iii) Kết quả của so sánh các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động (tức tiền lương theo cảm nhận lẽ ra cá nhân đó được nhận) với các yếu tố thuộc về công việc (tức số tiền lương cá nhân đó thực nhận) sẽ tạo nên nhận thức của người lao động rằng họ được đối xử công bằng, hay không công bằng. Đến lượt nó lại tác động đến sự hài lòng công việc và kết quả thực hiện công việc.

c. Tiền công và kết quả thực hiện công việc

Lý thuyết và thực tế đã chỉ ra rằng không có mối quan hệ phù hợp tuyệt đối hoàn toàn giữa sự hài lòng công việc (trong đó tiền lương nhận được là một nhân tố chính quyết định sự hài lòng công việc của nhân viên) và kết quả thực hiện công việc, cá biệt có trường hợp người lao động không hài lòng công việc nhưng lại cố gắng đạt năng suất lao động cao.

Tiền lương nhận được càng cao thường dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và ngược lại. Do đó:

(i) Tiền lương sẽ động viên nhân viên nếu nhân viên tin chắc rằng hoàn thành công việc tốt sẽ nhận được tiền lương cao hơn và ngược lại.

(ii) Các tổ chức phải nhấn mạnh tầm quan trọng và sự hoàn thành công việc.

(iii) Những hậu quả tiêu cực của môi trường làm việc và trả lương cao phải được giảm thiểu.

d. Thù lao lao động và sử dụng ngày

Tiền lương được nhận có ảnh hưởng của người lao động. Sự vắng mặt có thể là lương không phù hợp, không công bằng của

Trong trường hợp này người lao động như ốm đau, xin nghỉ phép, hoặc xin nghỉ nhân có các cơ hội khác mà vẫn được nhận lương. Tuy vậy, một số người vắng mặt ngay cả khi bị cắt giảm lương. Biện pháp có thể áp dụng để hạn chế vắng mặt, đến muộn, về sớm như: áp dụng trả công theo giờ làm việc, trả công làm thêm giờ, khuyến khích tự thực hiện, phát minh sáng kiến...

e. Thù lao lao động và chuyển lao động

Tiền lương có ảnh hưởng quyết định đến sự hài lòng công việc đồng thời được người lao động rất coi trọng khi họ quyết định tiếp tục ký hợp đồng làm việc tại tổ chức đó hay chuyển doanh nghiệp khác.

g. Thù lao lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức

Tiền lương đóng vai trò là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động và sẽ ảnh hưởng đến lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, hài lòng công việc, vắng mặt, chuyển chuyển. Sự ảnh hưởng này không giống nhau giữa những người lao động vì phụ thuộc vào: tuổi, giới tính, mức thu nhập, tình trạng gia đình, trình độ giáo dục và các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội khác.

Hơn thế nữa, thù lao lao động có quan hệ chặt chẽ, biện chứng với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tiền lương càng cao, sự hài lòng về công việc của người lao động càng được tăng cường, giảm lãng phí giờ công, ngày công, người lao động gắn bó với tổ chức, giảm chuyển chuyển lao động, tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Một khi mục tiêu của tổ chức đạt được lại có điều kiện nâng cao mức sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo động lực kích thích người lao động.

10.2. CƠ CẤU TIỀN LƯƠNG

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. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

10.2.1. 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 độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

- Khái niệm tiền lương cơ bản được sử dụng rộng rãi đối với những người làm việc trong các doanh nghiệp quốc doanh hoặc trong khu vực hành chính sự nghiệp ở Việt Nam và được xác định qua hệ thống thang, bảng lương của các ngành.

- Để được xếp vào một bậc nghề nghiệp, người lao động phải có trình độ lành nghề, kiến thức, kinh nghiệm trong khu vực quốc doanh, cùng chương trình đào tạo.

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



lương, người lao động được bổ sung thêm phần trả lương

10.2.2. Phụ cấp lương.

Phụ cấp lương là tiền trả công làm thêm ngoài lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động những thiệt hại hoặc không thuận lợi mà chưa được tính vào lương.

bổ sung cho lương cơ bản để bù đắp cho người lao động trong điều kiện không ổn định

Phần lớn các loại tiền phụ cấp được trả cho người lao động để bù đắp những thiệt hại ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

10.3. CÁC HÌNH THỨC TIỀN LƯƠNG CHỦ YẾU

10.3.1. Các chế độ tiền lương

a. Chế độ tiền lương cấp bậc

Chế độ tiền lương cấp bậc là toàn bộ những quy định của Nhà nước để trả lương cho người lao động căn cứ vào chất lượng và điều kiện lao động. Chế độ này được áp dụng đối với lao động trực tiếp và trả lương theo kết quả lao động thể hiện qua số lượng và chất lượng. Để trả lương một cách đúng đắn và công bằng cần căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động. Như vậy muốn xác định đúng đắn tiền lương cho một loại công việc, cần phải xác định rõ số lượng và chất lượng lao động nào đó đã tiêu hao để thực hiện công việc đó. Ngoài ra cũng phải xác định điều kiện lao động của công việc cụ thể đó.

Nội dung chế độ tiền lương cấp bậc gồm:

- *Thang lương*: Là bản xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những lao động cùng một nghề hoặc nhóm nghề giống nhau, theo trình độ lành nghề (xác định theo bậc) của họ. Những nghề khác nhau sẽ có những thang lương tương ứng khác nhau. Thang lương gồm:

- *Bậc lương* là bậc phân biệt về trình độ lành nghề của lao động và được xếp từ thấp đến cao (bậc cao nhất có thể là bậc 3, bậc 6, bậc 7 ...).

- *Hệ số lương* chỉ rõ ở một bậc nào đó (lao động có trình độ lành nghề cao), được trả lương cao hơn lao động bậc 1 (bậc có trình độ lành nghề thấp nhất hay còn gọi là lao động giản đơn) trong nghề bao nhiêu lần.

b. Chế độ tiền lương chức vụ

Chế độ tiền lương chức vụ là toàn bộ những quy định của nhà nước để trả lương cho lao động quản lý. Lao động quản lý tuy không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ, nhưng lại có vai trò quan trọng lập kế hoạch, tổ chức, điều hành kiểm soát và điều chỉnh các hoạt động sản xuất kinh doanh. Khác với lao động trực tiếp, lao động quản lý làm việc bằng trí óc nhiều hơn, cấp quản lý càng cao thì đòi hỏi càng sáng tạo nhiều, phải kết hợp cả yếu tố khoa học và nghệ thuật, không chỉ thực hiện các vấn đề chuyên môn mà còn giải quyết các quan hệ con người quá trình làm việc.

Chính vì vậy việc tính toán để xây dựng thang lương, bảng lương cho lao động quản lý rất phức tạp. Những yêu cầu đối với lao động quản lý không chỉ khác với lao động trực tiếp mà còn khác nhau giữa các loại cấp quản lý với nhau.

Xây dựng chức danh của lao động quản lý
Chức danh: Chức danh lãnh đạo quản lý; Chức danh chuyên viên; Chức danh hành, phục vụ.

10.3.2. Xác định mức lương

a.- Nghiên cứu tiền lương

Nghiên cứu tiền lương nhằm xác định mức lương trong khu vực. Nghiên cứu, khảo sát mức lương đặc biệt cho các công việc đặc biệt.



có ba nhóm chức
Chức danh thừa

c công việc nhất
h về những mức

Thông thường nghiên cứu tiền lương theo các bản câu hỏi in sẵn là dễ hiểu và đơn giản nhất. Tuy nhiên, các cuộc khảo sát, nghiên cứu qua điện thoại, qua quảng cáo trên thông tin đại chúng cũng là nguồn thông tin rất tốt.

Sau khi nghiên cứu mức tiền lương của các công ty khác, mỗi công ty sẽ quyết định chính sách tiền lương của mình cho phù hợp với tình hình thực tế của công ty.

Trường hợp Doanh nghiệp muốn áp dụng mức trả lương giống như các công ty khác mức lương thấp nhất và mức lương của một số công việc chuẩn trong công ty được áp dụng theo giá thị trường khu vực.

Doanh nghiệp ấn định mức lương cao hơn giá thị trường khi công ty có nhu cầu cần tuyển hoặc thu hút được số lao động có trình độ lành nghề cao để mở rộng sản xuất kinh doanh, tạo uy tín cạnh tranh cho doanh nghiệp, hoặc khi hoạt động của Doanh nghiệp đạt mức ổn định và hiệu quả kinh tế cao.

Doanh nghiệp ấn định mức lương thấp hơn giá thị trường trong trường hợp công ty có các khoản phúc lợi và thu nhập thêm cho nhân viên, bảo đảm cho tổng thu nhập của nhân viên không thấp hơn so với doanh nghiệp khác; hoặc khi doanh nghiệp tạo cho nhân viên công việc làm ổn định lâu dài hay doanh nghiệp có khả năng tạo cho nhân viên những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. áp dụng nghiên cứu tiền lương theo ba cách:

- Khoảng trên 20% các chức vụ được định giá thực theo giá thị trường khu vực. Cách này dựa vào việc nghiên cứu tiền lương thực tế trên thị trường khu vực.

- Dữ liệu nghiên cứu được sử dụng để đánh giá các công việc chuẩn, từ đó có thể định giá cho các công việc khác trên cơ sở mối liên hệ của các công việc khác đối với công việc chuẩn.

- Các nghiên cứu thu thập các dữ liệu về các khoản phúc lợi và các khoản thu nhập thêm khác như bảo hiểm, nghỉ ốm, thời gian nghỉ phép... làm căn cứ cơ bản cho các quyết định của doanh nghiệp liên quan đến phúc lợi của nhân viên.

b. Xem xét các yếu tố ảnh hưởng tới mức lương

Thông thường, khi nghiên cứu tiền lương, doanh nghiệp có thể phân nhóm các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương sẽ trả cho người lao động, xem xét mức độ trọng yếu của việc ảnh hưởng tới mức lương. Các yếu tố đó có thể được liệt kê như sau

- **Kỹ năng:**- Yêu cầu lao động trí óc; Mức độ phức tạp của công việc; Các phẩm chất cá nhân cần thiết; Khả năng ra quyết định. **Kỹ năng quản trị:** Các kiến thức xã hội cần thiết cho công việc...

- **Trách nhiệm về các vấn đề:** việc; Quan hệ với cộng đồng; Chất lượng Xây dựng chính sách...

- **Cố gắng:** Yêu cầu về thể lực trong công việc.

- **Điều kiện làm việc** Môi trường

- **Môi trường doanh nghiệp:**

- Chính sách, chiến lược kinh doanh

- Văn hoá của doanh nghiệp.

- Tình hình tài chính doanh nghiệp

- Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp: ở các doanh nghiệp có nhiều cấp trung gian thì cơ cấu tiền lương cũng có nhiều mức tương ứng.

- **Thị trường lao động**

- Các qui định của pháp luật về tiền lương và tiền công, ký kết hợp đồng lao động, thời điểm trả lương, nợ lương, bảo hiểm.....

Mức sống của dân cư địa phương nơi doanh nghiệp có trụ sở

- Tập quán sinh hoạt và tiêu dùng của dân cư

- Mức lương trung bình trên thị trường lao động của công việc tương tự

Quét Mã QR
Để Tải File Gốc
File chỉnh sửa. Coppy



định; Kiểm soát công
Sự bí mật về thông tin;

việc; Yêu cầu mức độ

TÓM TẮT

Quan niệm về tiền lương

Theo quan điểm của cải cách tiền lương 1993 ở Việt Nam, tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Thu nhập của người lao động bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có vai trò khác nhau đối với việc kích thích, động viên người lao động trong công việc.

Mục đích của trả công lao động

Hệ thống trả công trong các doanh nghiệp được hoạch định nhằm mục đích sau: (a) thu hút nhân viên, (b) duy trì đội ngũ nhân viên giỏi, (c) kích thích động viên nhân viên, và (d) đáp ứng các yêu cầu của luật pháp.

Các hình thức trả công lao động

Ba hình thức tiền lương chủ yếu trong các doanh nghiệp là (a) trả lương theo thời gian, (b) trả lương theo nhân viên và (c) trả lương theo kết quả thực hiện công việc.

Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là hình thức tiền lương có tác dụng kích thích rất mạnh mẽ đối với nhân viên trong doanh nghiệp và được thực hiện ở ba cấp độ: (a) kích thích cá

nhân (gồm có các hình thức: trả lương theo sản phẩm, trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân, trả lương theo sản phẩm lũy tiến, trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo giờ chuẩn và tiền hoa hồng); (b) kích thích dựa vào nhóm; (c) trả lương theo kinh doanh của doanh nghiệp (gồm có các hình thức: thưởng doanh nhân, trả cổ phiếu cho doanh nghiệp được niêm yết trên sàn chứng khoán, trả tiền thưởng trong phòng; (b) đội ngũ chuyên gia; và (c) đội ngũ quản trị gia. Tiền lương, thu nhập và cơ cấu tiền lương riêng.

Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền công

Các yếu tố tác động quyết định đến tiền công lao động rất đa dạng, phong phú và có phân loại thành bốn nhóm: (a) môi trường bên trong doanh nghiệp và (d) môi trường bên ngoài. Trong đó, (a) môi trường bên trong doanh nghiệp bao gồm: (i) chính sách tiền lương và không hỗ trợ ngân sách cho các doanh nghiệp về tiền lương. Các tổ chức cơ quan nhà nước và các doanh nghiệp quốc doanh áp dụng chế độ tiền lương cấp bậc và chế độ tiền lương chức vụ.

Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp chú trọng đến ba vấn đề cơ bản: (a) mức lương chung trong doanh nghiệp; (b) cơ cấu của hệ thống tiền lương; và (c) năng lực của các cá nhân khi thực hiện công việc.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày các quan niệm và bản chất của tiền công?
2. Trình bày mục đích của trả công lao động?
3. Phân tích các hình thức trả công lao động?
4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tiền công lao động?
5. Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp cần chú trọng đến những vấn đề gì?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

VẤN ĐỀ LƯƠNG BỔNG

Một ngày kia anh Minh khám phá ra rằng phòng của anh mới tuyển một nhân viên bảo trì hệ thống máy tính đã tốt nghiệp đại học, với mức lương khởi điểm cũng cao bằng anh. Mặc dầu tính anh rất tốt, nhưng anh cũng hơi phật lòng. Anh đã phải mất năm năm mới vươn lên được thành chuyên viên trung cấp bảo trì hệ thống máy tính của công ty và đạt được mức lương như hiện nay tại Bưu điện tỉnh A. Từ trước đến nay anh rất hài lòng làm việc với công ty, và anh yêu thích công việc đó.

Ngày hôm sau anh gặp bà Minh Châu, trưởng phòng nhân sự và hỏi xem tin tức anh nghe được có đúng không. Bà Minh Châu xác định là chuyện đó đúng, và bà cố gắng giải thích với anh rằng: “Anh Minh ạ, thị trường các chuyên viên có trình độ cao về công nghệ thông tin hiện nay rất hiếm, và để cho công ty lôi cuốn hấp dẫn những người có trình độ, chúng ta đã áp dụng mức lương khởi điểm hấp dẫn. Chúng ta thực sự đang cần thêm một chuyên viên có trình độ cao về lĩnh vực này, và chỉ có cách này mới tuyển được một chuyên viên giỏi.”

Anh Minh hỏi bà xem lương của anh có sẽ được điều chỉnh tương ứng không. Bà Minh Châu trả lời rằng: “Lương của anh sẽ được đánh giá lại vào thời điểm thông lệ. Anh đã công tác giỏi, và tôi chắc rằng cấp trên sẽ cho anh tăng lương. Anh đừng lo, anh sẽ được tăng lương, nhưng lại lắc đầu rồi về phòng và tự hỏi không biết tương lai của anh thế nào?”

Câu hỏi

- 1- Bạn có nghĩ rằng lời giải thích của anh/chị Bưu điện tỉnh A là thỏa mãn không?
- 2- The anh/chị Bưu điện tỉnh A có thể làm gì để cải thiện tình hình?



c, làm cho người nghe
ng?Tại sao?

CHƯƠNG 11: CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH VÀ PHÚC LỢI



GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên nắm được khái niệm, bản chất và mục đích của các khuyến khích tài chính và phúc lợi xã hội đối với người lao động trong doanh nghiệp.

Nắm được vai trò của các khuyến khích tài chính và các phúc lợi xã hội như là một động lực thúc đẩy người lao động hoàn thành công việc với mức độ cao.

Phân biệt được các chương trình khuyến khích cơ bản để lựa chọn và áp dụng cho từng trường hợp cụ thể.

Nội dung chính

- Khái niệm, mục đích và vai trò của các khuyến khích tài chính.
- Các hương trình khuyến khích cơ bản
- Các chương trình phúc lợi cơ bản.

NỘI DUNG

11.1. CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH

11.1.1. Khái niệm, mục đích

Như đã đề cập ở chương trước, các khuyến khích tài chính là những khoản phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của người lao động. Mục đích của các khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ.

Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì nhu cầu tăng năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thiết kế và sử dụng một chương trình khuyến khích có hiệu quả là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức. Mặc dù có những tác dụng tích cực, nhưng hệ thống khuyến khích lại có thể phát sinh nhiều hậu quả tiêu cực và đặt ra các thách thức đối với người quản lý. Khi dự định đưa ra chương trình khuyến khích tài chính nhằm khuyến khích sự thực hiện công việc ở mức cao, tổ chức sẽ đối mặt với các thách thức sau đây:

- Phát sinh quan niệm “chỉ làm những gì được trả tiền”
- Có thể phát sinh mâu thuẫn, cạnh tranh nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần hiệp tác; ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm và công việc; thậm chí có thể dẫn đến gian lận.
- Có những yếu tố ngoài khả năng kiểm soát của người lao động và làm ảnh hưởng tới năng suất của họ.

- Khó khăn trong đo lường sự thực hiện công việc của từng cá nhân, cá nhân trong tổ nhóm và giữa các tổ nhóm.

- Không phải lúc nào cũng xây dựng được mối quan hệ hợp tác giữa các nhóm lao động khác nhau.

- Cùng với sự tăng lên của năng suất, mức độ căng thẳng (Stress) tăng lên.

Để thắng lợi trong chương trình

- Xác định đúng đối tượng khuyến khích

- Xác định đúng đắn và hợp lý các hình thức chi trả, điều kiện chi trả, thời điểm chi trả

- Sử dụng thù lao cho thực hiện công việc một cách nhân lực thống nhất.

- Xây dựng sự tin tưởng của công nhân viên về tính hợp lý và dài hạn của hệ thống khuyến khích.

- Xây dựng bầu không khí tổ chức với quan niệm thực hiện công việc sẽ dẫn đến thù lao khác nhau.

- Sử dụng một hệ thống khuyến khích với các hình thức khuyến khích đa dạng, phong phú để phát huy ưu điểm và khắc phục các nhược điểm của từng hình thức.

- Thu hút người lao động tham gia vào việc thiết kế chương trình thù lao để nâng cao nhận thức và nỗ lực làm việc của họ.

- Sử dụng các biện pháp tạo động lực và các khuyến khích phi tài chính khác như khen ngợi, trao tặng các danh hiệu, mở rộng trách nhiệm làm việc... để khuyến khích thực hiện công việc.

11.1.2. Các loại khuyến khích tài chính

Một công ty có thể sử dụng nhiều cách tiếp cận để thù lao cho thực hiện công việc. Bảng dưới, cho thấy các chương trình khuyến khích có thể được thiết kế để thù lao cho sự thực hiện công việc của cá nhân, của tổ, nhóm, của một nhà máy hay một bộ phận kinh doanh, cho toàn bộ tổ chức, hoặc bất kỳ một sự kết hợp nào giữa chúng.

Tất cả các chương trình này đều có những ưu điểm, nhược điểm và chúng sẽ phát huy tác dụng nhiều hơn hay ít hơn tùy vào từng điều kiện cụ thể.



hồi, tính toán phù hợp

ng lại giảm và sự căng

t những việc sau đây:

n chi trả bao gồm tiêu

ệ thống quản lý nguồn

Cấp vi mô		Quét Mã QR Để Tải File Gốc File chỉnh sửa. Coppy 	n tổ chức
Cá nhân	Tổ/nhóm		
Tăng lương tương xứng	Thưởng		
Thưởng	Phân thưởng		
Phân thưởng	Trả công theo phẩm		
Trả công theo sản phẩm			

Bảng 11.1. Các chương trình thù lao cho thực hiện công việc

11.1.3. Các chương trình khuyến khích cơ bản

a. Các chương trình khuyến khích cá nhân

- *Tăng lương tương xứng thực hiện công việc*

Đây là phương pháp thù lao cho thực hiện công việc được nhiều công ty áp dụng, kể cả Việt Nam. Phương pháp này dựa vào đánh giá thực hiện công việc thường kỳ đối với tất cả mọi người lao động và tỷ lệ tăng lương tương xứng. Tăng lương tương xứng thực hiện công việc thường được đi kèm với tăng lương để điều chỉnh mức sống, tăng lương cho nâng cao trình độ hoặc tăng lương theo thâm niên.

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc có thể được thực hiện với nhiều cách khác nhau. Sau đây là một vài cách thường được áp dụng:

- *Tăng lương không có hướng dẫn*: theo cách này, phòng Nhân lực không soạn thảo hướng dẫn về tỷ lệ tăng lương mà tỷ lệ tăng lương cho từng nhân viên sẽ được người quản lý ấn định một cách tùy ý, tùy theo mức độ thực hiện công việc của nhân viên.

Ví dụ: các nhân viên được đánh giá là “dưới mức yêu cầu”, “đạt yêu cầu”, “tốt”, “xuất sắc” có thể được nhận mức tăng lương tương ứng là 0%, 3%, 6% hay 9%. Các tỷ lệ tăng lương được kiểm soát và cũng không quy định giới hạn tăng lương ở từng mức độ thực hiện công việc. Cách này cũng thường được sử dụng trong thực tế nhưng thường dẫn đến tình trạng trả lương quá cao, không công bằng và không nhất quán.

- *Tăng lương có hướng dẫn*: Cách này sử dụng các hướng dẫn về các tỷ lệ tăng lương có thể ấn định tùy theo kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chẳng hạn, người quản lý bộ phận sẽ được quy định quỹ tăng lương trong kỳ (ví dụ 5%) và được yêu cầu ấn định các tỷ lệ tăng lương tương xứng cho từng nhân viên trong khoảng cho phép, ví dụ: cao nhất là 10% và thấp nhất là 3%. Cách này cung cấp một cơ sở tốt hơn cho việc theo dõi các mức tăng để tạo ra sự nhất quán.

Phòng nhân lực còn có thể đưa ra những hướng dẫn cụ thể hơn nhằm đạt được sự nhất quán cao hơn.

Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể sử dụng thang lương đối với bậc chia cố định (như cách thiết kế truyền thống theo thâm niên) để tăng lương cho người lao động nhưng người lao động sẽ

của họ được tính bằng tỷ lệ % cố định so với giá bán của mỗi sản phẩm mà họ bán được. Tuy nhiên, đa số những người bán hàng thường thù lao kết hợp cả tiền lương cơ bản và hoa hồng.

Ưu điểm cơ bản của khuyến khích cá nhân là thúc đẩy nâng cao năng suất. Nhưng khuyến khích cá nhân có rất nhiều nhược điểm như: tạo ra sự cạnh tranh và thiếu hợp tác giữa những người cùng làm việc; làm yếu quan hệ giữa nhân viên và người giám sát; làm cho người lao động chỉ có một mục đích là thù lao; có thể phát sinh tác động ngược lại với mục tiêu chất lượng; tạo nên sự không linh hoạt trong tổ chức. Do đó, các chương trình khuyến khích cá nhân chỉ thắng lợi khi sự đóng góp của cá nhân người lao động có thể được đo tính độc lập và chính xác; khi công việc đòi hỏi sự tự quản và khi tính hợp tác không phải là quan trọng trong thực hiện công việc hoặc khi cần khuyến khích sự cạnh tranh.

b. Các chương trình khuyến khích tổ/nhóm

Cùng với sự phát triển của các nhóm tự quản (kể cả đối với công nhân sản xuất và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật), các khuyến khích tổ, nhóm ngày càng trở nên phổ biến. Tương tự như khuyến khích cá nhân, các dạng khuyến khích tổ/ nhóm, có thể là:

- Các chế độ trả công khuyến khích như: trả công theo sản phẩm tập thể, trả công khoán, trả công theo giờ tiêu chuẩn.
- Tiền thưởng cho các thành tích xuất sắc.
- Phân thưởng
- Thù lao của nhóm có thể được chia đều cho các thành viên trong nhóm trong trường hợp họ có cùng trình độ và làm việc như nhau hoặc phân chia tùy theo trình độ kỹ năng và thời gian làm việc.

Ưu điểm của khuyến khích tổ /nhóm là khuyến khích sự hợp tác và làm việc đồng đội, tạo nên nhóm lao động đa kỹ năng. Tuy nhiên, khuyến khích tổ/nhóm có thể làm phát sinh tình trạng dựa dẫm, không nỗ lực của một vài cá nhân trong nhóm hoặc cạnh tranh giữa các nhóm làm giảm sự thực hiện công việc chung.

Đối với các cá nhân và tổ / nhóm, ngoài khuyến khích thù lao theo thực hiện công việc, nhiều tổ chức còn sử dụng khuyến khích theo trình độ kỹ năng và kiến thức của người lao động. Hệ thống này khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ và đặc biệt có ý nghĩa đối với việc xây dựng một lực lượng lao động linh hoạt.

c. Các chương trình khuyến khích đối với đơn vị sản xuất, kinh doanh trực thuộc

Các chương trình khuyến khích đối với toàn bộ doanh nghiệp được gọi là các chương trình phân chia năng suất vì nó đưa lại một phần của các chi phí tiết kiệm được cho các công nhân và thường là dưới dạng thưởng một lần. Tiền thưởng thường được trả hàng tháng, hàng quý hoặc cũng có thể là hàng năm. Mục tiêu của các chương trình thù lao cho thực hiện công việc đối với nhà máy/ bộ phận kinh doanh là khuyến khích tăng năng suất thông qua giảm chi phí

d. Các chương trình khuyến khích trên phạm vi toàn doanh nghiệp

Phân chia lợi nhuận

Trong các chương trình phân chia lợi nhuận, người lao động thường được nhận một phần lợi nhuận của doanh nghiệp dưới dạng tiền mặt hoặc dưới dạng trả chậm hoặc kết hợp cả hai. Với chương trình tiền mặt, các chi trả thưởng được thực hiện vào cuối mỗi chu kỳ (cuối quý hoặc cuối năm). Với chương trình trả chậm, phần tiền của người lao động được giữ lại và thường được đưa

vào chương trình hưu trí khi đó nó trở thành một phúc lợi. Công thức phân phối thường dựa trên cơ sở trách nhiệm, sự thực hiện công việc, lương cơ bản, thâm niên.

Chương trình phân chia lợi nhuận giúp tạo ra quan hệ tốt giữa quản lý và người lao động, tăng quyền lợi của người lao động trong doanh nghiệp cũng như góp phần bảo đảm tài chính cho người lao động. Nhược điểm của chương trình này là lợi nhuận không gắn trực tiếp với năng suất cá nhân nên không có tác dụng thúc đẩy đối với một số người.

Chương trình cổ phần cho người lao động

Trong chương trình này, người lao động được tặng cổ phần của công ty hoặc mua với giá rẻ dưới mức thị trường. Mục tiêu của chương trình là làm cho người lao động trở thành người có cổ phần trong công ty để thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của họ.

11.2.. CÁC PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

11.2.1. Khái niệm phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Cung cấp các loại phúc lợi có ý nghĩa sau:

- Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh...
- Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và gìn giữ một lực lượng lao động có trình độ cao.
- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.
- Đặc biệt, còn giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như BHXH, BHYT, BH thất nghiệp.

Trong những năm gần đây, phúc lợi có sự tham gia điều chỉnh của luật pháp và Chính phủ và sự đòi hỏi của người lao động với phần tiền lương tài chính gián tiếp ngày càng tăng lên.

Dịch vụ cho người lao động là những khoản cũng có tác dụng to lớn như phúc lợi, nhưng người lao động phải trả một khoản tiền nào đó.

11.2.2. Các loại phúc lợi cho người lao động

Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động

a. Phúc lợi bắt buộc

Là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của phúc lợi. Phúc lợi bắt buộc có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất.

Theo Điều 149 - Bộ luật Lao động (sửa đổi 20020 và Nghị định 12/CP về việc ban hành điều lệ bảo hiểm xã hội (26/01/1995), quỹ bảo hiểm xã hội được hình thành từ các nguồn:

- Người sử dụng lao động đóng 15% so với tổng quỹ tiền lương
- Người lao động đóng 5%
- Hỗ trợ của Nguồn nhân lực
- Tiền sinh lời của quỹ

- Các nguồn khác

b. Phúc lợi tự nguyện

Là các loại phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Bao gồm các loại sau:

Các phúc lợi bảo hiểm

- Bảo hiểm sức khỏe: để trả cho việc ngăn chặn bệnh tật như các chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng khi mà hiệu ứng stress ngày càng tăng trong môi trường làm việc hoặc chăm sóc ốm đau, bệnh tật.

- Bảo hiểm nhân thọ: trả tiền cho gia đình người lao động khi người lao động qua đời. Có thể người sử dụng lao động hỗ trợ đóng một phần bảo hiểm hoặc toàn bộ khoản tiền bảo hiểm.

- Bảo hiểm mất khả năng lao động: trong một số công ty còn cung cấp loại bảo hiểm này cho những người lao động bị mất khả năng lao động không liên quan đến công việc họ đảm nhận.

Các phúc lợi bảo đảm

- Bảo đảm thu nhập: những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...

- Bảo đảm hưu trí: Khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho công ty đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại công ty theo công ty quy định.

Tiền trả cho những thời gian không làm việc

Là những khoản tiền trả cho những thời gian không làm việc do thỏa thuận ngoài mức quy định của pháp luật như nghỉ phép, nghỉ giữa ca, giải lao (uống trà, cà phê), vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch...

Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt

Nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hoặc số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, hoặc chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm...

Các loại dịch vụ cho người lao động

Các dịch vụ tài chính nhằm giúp đỡ tài chính cho người lao động và gia đình họ liên quan trực tiếp đến tài chính của cá nhân họ.

- *Dịch vụ bán giảm giá*: doanh nghiệp sẽ bán sản phẩm cho nhân viên với giá rẻ hơn mức giá bán bình thường, hay với phương thức thanh toán ưu đãi hơn so với khách hàng như trả góp với lãi suất thấp hơn thế.

- *Hiệp hội tín dụng*: Đây là một tổ chức tập thể hợp tác với nhau thúc đẩy sự tiết kiệm trong các thành viên của hiệp hội và tạo ra nguồn tín dụng cho họ vay với lãi suất hợp lý.

- *Mua cổ phần của công ty*: Người lao động trở thành những người sở hữu công ty bằng việc mua được một số cổ phiếu với giá ưu đãi.

- *Giúp đỡ tài chính của tổ chức*: một số tổ chức thực hiện cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp họ mua một số tài sản có giá trị như mua nhà, xe,... và một khoản tiền vay trả lại cho tổ chức dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ.

- Các cửa hàng, cửa hiệu, căng tin tự giúp người lao động. Đây là một hệ thống mà trong đó, các cửa hàng của tổ chức bán các sản phẩm cho người lao động, hay tổ chức mở các quán cà phê, căng tin bán với giá rẻ.

Các dịch vụ xã hội:

- *Trợ cấp về giáo dục, đào tạo*: tổ chức trợ cấp một phần hay toàn bộ kinh phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau liên quan đến công việc.

- *Dịch vụ về nghề nghiệp*: một số tổ chức lấy nhân viên của mình để phục vụ cho người lao động trong tổ chức không mất tiền như:

+ Cố vấn công khai: Luật sư và kế toán có thể trợ giúp đặc lực cho người lao động trong tổ chức thông qua việc: luật sư đưa ra những lời khuyên bổ ích liên quan đến việc ký kết các hợp đồng, hay giúp họ tìm những luật sư giỏi để giải quyết những trường hợp phức tạp. Hay các kế toán giúp người lao động trong việc tính toán khai báo thuế hoặc những vấn đề liên quan đến khai báo tài chính.

+ Tư vấn cho người lao động: Một số tổ chức thuê nhân viên dịch vụ tư vấn nghề nghiệp, thầy thuốc tâm thần và các nhà tâm lý nhằm giúp cho nhân viên tránh được những căng thẳng, rối loạn tâm thần, các vấn đề về hôn nhân và gia đình.

+ Phúc lợi chăm sóc y tế tại chỗ: các tổ chức duy trì cung cấp thuốc men cùng các nhân viên y tế, bác sĩ và y tá phục vụ tại tổ chức.

+ Thư viện và phòng đọc: Một số tổ chức trang bị phòng đọc và thư viện mà ở đó cung cấp những sách chuyên ngành và giải trí, cung cấp thông tin thời sự giúp nhân viên cập nhật kiến thức.

+ Hệ thống nghiên cứu đề nghị của người lao động: Nhằm động viên và khuyến khích việc đưa ra sáng kiến, góp ý nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một ủy ban được thành lập để đánh giá những đề nghị này, công nhận và thưởng cho các đề nghị cả bằng vật chất và tinh thần.

- *Dịch vụ giải trí*:

Các tổ chức cung cấp nhằm toạ cho người lao động những cơ hội để họ sử dụng thời gian nhàn rỗi một cách bổ ích hơn. Giúp người lao động có cảm giác thoải mái, phấn chấn và có cơ hội xích lại gần nhau và khuyến khích người lao động tham gia tự nguyện.

+ Chương trình thể thao, văn hóa: Một số tổ chức tự vạch ra và từng cá nhân có thể tự tham gia. Hình thức tổ chức có thể là thi đấu nội bộ hay kết hợp với giao lưu thi đấu với bên ngoài. Đôi khi, một vài tổ chức còn thành lập các hội thể thao chuyên để thi đấu với bên ngoài.

+ Chương trình dã ngoại: Nhằm sử dụng quan hệ hiểu biết lẫn nhau, mở rộng quan hệ, các tổ chức thường cung cấp các cuộc du lịch, tham gia hàng năm, có thể cả gia đình các nhân viên cùng tham gia để mở rộng quan hệ xã hội.

+ Chăm sóc người già và trẻ em: để giúp các nhân viên an tâm làm việc, một số tổ chức mở các lớp mẫu giáo để trông trẻ, hay giúp đỡ chăm sóc bố mẹ già để các nhân viên an tâm công tác.

+ Dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại...

11.2.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động

a. Mục tiêu của chương trình phúc lợi

Các mục tiêu của chương trình phúc lợi cần phải gắn kết, hoà hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Bởi vậy, mục tiêu của tổ chức trong việc đề ra phúc lợi phải là:

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động
- Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động
- Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của Chính phủ.
- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

b. Nguyên tắc xây dựng chương trình phúc lợi

- Chương trình đó phải vừa có lợi cho người lao động, vừa có lợi cho người quản lý. Chi phí cho phúc lợi phải đưa đến kết quả là tăng năng suất lao động, chất lượng phục vụ, sự trung thành hơn của người lao động và tinh thần của họ được nâng cao hơn, giảm sự mâu thuẫn giữa người lao động và tổ chức. Hai loại phúc lợi (nghỉ phép được trả tiền và trợ cấp ốm đau) là tương đối có ý nghĩa đối với phục hồi sức khoẻ và tinh thần của người lao động.

- Chương trình đó phải có tác dụng thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh. Chẳng hạn, nếu người lao động không hiểu được quyền hưởng phúc lợi trợ cấp ốm đau cũng có thể làm cản trở hoạt động sản xuất kinh doanh vì họ không nỗ lực hết mình.

- Chi phí của chương trình phải nằm trong khả năng thanh toán của tổ chức.

- Chương trình phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và vô tư với tất cả mọi người.

- Chương trình phải được người lao động tham gia và ủng hộ. Các phúc lợi như là vui chơi, giải trí, thể thao có thể do người lao động tổ chức trong thời gian nhàn rỗi của họ.

c. Các bước xây dựng chương trình phúc lợi

Chương trình nhằm cung cấp tối đa lợi ích cho người sử dụng lao động và người lao động. Khi xác định tổ hợp phúc lợi biên tối ưu, cần lưu ý các bước sau:

Bước 1: Thu thập các dữ liệu về giá cả chủ yếu của tất cả các mặt hàng và dịch vụ có liên quan.

Bước 2: Đánh giá xem cần có bao nhiêu tiền thì có thể thực hiện được tất cả các loại phúc lợi trong kỳ tới.

Bước 3: Đánh giá bằng điểm từng loại phúc lợi và dịch vụ theo các yếu tố như: yêu cầu của luật pháp, nhu cầu và sự lựa chọn của công nhân viên, và sự lựa chọn của tổ chức.

Bước 4: Đưa ra quyết định về phương án tối ưu kết hợp giữa các loại phúc lợi và dịch vụ khác nhau.

Các bước trên phải thực hiện mang tính logic, khách quan, có kế hoạch và phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và xã hội.

d. Quản lý chương trình phúc lợi

Chương trình phúc lợi là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên tổ chức cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, tổ chức cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh doanh của tổ chức. Việc quản lý chương trình phúc lợi cần lưu ý tới các khía cạnh sau:

- Tiến hành nghiên cứu chương trình phúc lợi của các tổ chức khác trong và ngoài ngành để tham khảo (thường nghiên cứu cùng với nghiên cứu tiền công, tiền lương).

- Nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của công nhân viên: việc nghiên cứu này có thể tiến hành thông qua hủy bỏ, phỏng vấn, điều tra chọn mẫu trong tổ chức.

- Tiến hành xây dựng các quy chế phúc lợi một cách rõ ràng công khai bao gồm: các quy định, điều khoản, điều kiện để thực hiện từng loại phúc lợi và dịch vụ, thông tin thường xuyên và giải thích cho người lao động hiểu tránh tình trạng người lao động có những đòi hỏi quá mức và không hợp lý.

- Tiến hành theo dõi và hạch toán chi phí một cách thường xuyên. Chỉ tiêu dùng để hạch toán phải dựa trên những nhân tố có thể đo được những thu nhập của công nhân hoặc thời gian phục vụ trong tổ chức của họ như: chi phí phúc lợi so với doanh thu/năm; chi phí phúc lợi tổng quỹ lương, chi phí phúc lợi trên 1 giờ làm việc...

- Phải quản lý thông tin thông suốt: Duy trì việc trao đổi thông tin giữa người lao động và người sử dụng cung cấp với lợi ích mà các bên thu được từ chương trình; đánh giá những mặt được và chưa được để điều chỉnh hợp lý và kịp thời. Đồng thời, giải thích những thắc mắc phát sinh từ phía người lao động giảm giảm những chi phí xung đột không đáng có.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi, phòng (ban) quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

TÓM TẮT

Ý nghĩa của hệ thống khuyến khích tài chính

Quan điểm cho rằng những người lao động làm việc tích cực hơn và sản xuất nhiều hơn cần phải được thù lao nhiều hơn được tán thành ở hầu hết các nước. Đa số người lao động cũng quan niệm rằng họ cần phải được thù lao tương xứng và các khoản thù lao đó phải được phân phối công bằng. Nếu người lao động nhận thấy thù lao không được phân phối công bằng và tương xứng, họ sẽ trở nên ít gắn bó với tổ chức, giảm nỗ lực và họ sẽ tìm kiếm những cơ hội thuê mướn ở nơi khác. Hệ thống khuyến khích tài chính (còn được gọi là hệ thống thù lao cho thực hiện công việc) được thiết kế nhằm hướng vào sự thực hiện công việc của người lao động.

Mục đích của khuyến khích tài chính là giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn tiêu chuẩn. Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì nhu cầu tăng năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thiết kế và sử dụng một chương trình khuyến khích có hiệu quả là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức.

Nội dung các chương trình khuyến khích cơ bản gồm: khuyến khích cá nhân, khuyến khích theo nhóm, khuyến khích trên phạm vi toàn doanh nghiệp...

Các loại phúc lợi cho người lao động

Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động

Phúc lợi bắt buộc

Là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của phúc lợi. Phúc lợi bắt buộc có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

Phúc lợi tự nguyện

Là các loại phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Bao gồm: Các phúc lợi bảo hiểm; Các phúc lợi bảo đảm; Tiền trả cho những thời gian không làm việc; Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt; Các loại dịch vụ cho người lao động; Các dịch vụ xã hội..

Mục tiêu của chương trình phúc lợi

Các mục tiêu của chương trình phúc lợi là:

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động
- Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động
- Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của Chính phủ.
- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

Quản lý chương trình phúc lợi

Chương trình phúc lợi là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên tổ chức cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, tổ chức cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh doanh của tổ chức.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi, phòng (ban) quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

Các chế độ phúc lợi xã hội: bảo hiểm, bảo đảm, tiền thưởng và các dịch vụ khác

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu rõ khái niệm, mục đích của khuyến khích tài chính?
2. Cho biết các chương trình khuyến khích cơ bản?
3. Trình bày nội dung các phúc lợi cho người lao động?
4. Mục tiêu của chương trình phúc lợi là gì?
5. Nêu các bước xây dựng chương trình phúc lợi

CHƯƠNG 12: HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên phải đạt được các yêu cầu sau:

Nắm được khái niệm, bản chất của hợp đồng lao động, nguyên tắc ký kết và các loại hợp đồng lao động.

Hiểu rõ cách thức giao kết hợp đồng lao động và giải quyết trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động.

Nắm được tầm quan trọng của thỏa ước lao động tập thể và cách thức ký kết thỏa ước lao động tập thể.

Nội dung chính

- Khái niệm, chủ thể, nội dung của hợp đồng lao động.
- Nội dung của thỏa ước lao động tập thể
- Nội quy lao động

NỘI DUNG

12.1. HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

12.1.1. Khái niệm hợp đồng lao động

- Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và doanh nghiệp sử dụng lao động, thuê mướn lao động (gọi chung là người sử dụng lao động) về việc làm có trả công, mà hai bên cam kết với nhau về điều kiện sử dụng lao động và điều kiện lao động, về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động.

- Hợp đồng lao động do hai bên thỏa thuận nhất thiết phải có các nội dung chủ yếu sau đây: công việc phải làm, tiền công (tiền lương), nơi làm việc, thời hạn hợp đồng, những điều kiện theo quy định của pháp luật về an toàn, vệ sinh lao động và bảo hiểm xã hội đối với người lao động.

12.1.2. Giao kết Hợp đồng lao động

- Hợp đồng lao động được giao kết trực tiếp giữa sử dụng lao động với từng người lao động. Hợp đồng lao động cũng có thể được ký kết giữa sử dụng lao động với một người lao động được uỷ quyền đại diện cho một nhóm người lao động. Trong trường hợp này, Hợp đồng lao động có hiệu lực như giao kết với từng người lao động.

- Người lao động có thể giao kết nhiều Hợp đồng lao động với nhiều sử dụng lao động nếu có khả năng thực hiện nhiều hợp đồng.

- Hợp đồng lao động ký kết bằng văn bản phải theo mẫu do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội ấn hành và phải làm thành 2 bản, mỗi bên giữ một bản.
- Hợp đồng lao động được giao kết theo một trong những loại sau đây:
 - + Hợp đồng lao động với thời hạn không xác định
 - + Hợp đồng lao động với thời hạn xác định
 - + Hợp đồng lao động theo một công việc nhất định theo mùa vụ...
- Các bên giao kết Hợp đồng lao động phải có năng lực pháp lý và năng lực hành vi.
- Khi giao kết hợp đồng lao động, sử dụng lao động với người lao động có thể thỏa thuận việc làm thử và thời gian thử việc, thủ tục được quy định theo luật lao động.
- Việc làm thử có thể được giao kết bằng hợp đồng riêng. Hết thời hạn thử việc nói trên, người sử dụng lao động có trách nhiệm thông báo kết quả thử việc cho người lao động, nếu đạt yêu cầu hoặc người lao động không được thông báo mà vẫn tiếp tục làm việc thì người đó đương nhiên được làm việc chính thức, hai bên phải tiến hành giao kết Hợp đồng lao động.
- Quyền và nghĩa vụ trong thời gian thử việc do hai bên thỏa thuận. Riêng tiền công (tiền lương) ít nhất phải bằng 70% mức lương cấp bậc của công việc đó. Trong thời gian thử việc, mỗi bên đều có quyền hủy bỏ Hợp đồng lao động mà không cần báo trước và không phải bồi thường.
- Hợp đồng lao động bằng văn bản có hiệu lực từ ngày ký hoặc từ ngày do hai bên thỏa thuận, Hợp đồng lao động giao kết bằng miệng có hiệu lực từ ngày người lao động bắt đầu làm việc. Trong trường hợp người lao động đã thực tế tiến hành công việc hoặc đã thử việc mà thỏa thuận không có hợp đồng riêng thì Hợp đồng lao động có hiệu lực kể từ ngày bắt đầu làm việc hoặc ngày bắt đầu thử việc.
- Đối với các trường hợp lao động thường xuyên có thời hạn từ 1 năm trở nên, thì người sử dụng lao động nên sử dụng bản Hợp đồng lao động của Sở LĐTBXH tỉnh, thành phố. Đối với các trường hợp công việc đòi hỏi phải có những qui định cụ thể hơn bản Hợp đồng lao động của Sở LĐTBXH thì các bên có thể bổ sung thêm một bản Phụ lục Hợp đồng.

12.1.3. Chấm dứt hợp đồng lao động

a) Hợp đồng lao động đương nhiên chấm dứt khi có một trong các trường hợp sau:

- Hợp đồng hết hạn, công việc thỏa thuận theo hợp đồng đã hoàn thành;
- Hai bên cùng thỏa thuận chấm dứt hợp đồng;
- Người lao động bị kết án tù giam hoặc bị hình phạt buộc người đó không được tiếp tục làm công việc cũ;
- Người lao động chết;

Người sử dụng lao động chết hoặc bị kết án tù giam hoặc bị hình phạt buộc người đó không được tiếp tục làm công việc cũ mà doanh nghiệp đóng cửa.

b) Quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng trước thời hạn trong những trường hợp sau:

Người lao động làm việc theo Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 năm đến 3 năm, Hợp đồng lao động theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định mà thời hạn dưới một năm:

- Không được bố trí theo đúng công việc, địa chỉ làm việc hoặc không được bảo đảm các điều kiện làm việc đã thỏa thuận trong hợp đồng;

- Không được trả công đầy đủ hoặc trả công không đúng thời hạn theo hợp đồng;
- Bị ngược đãi, bị cưỡng bức lao động;
- Bản thân hoặc gia đình thật sự có hoàn cảnh khó khăn không thể tiếp tục thực hiện hợp đồng;
- Được bầu làm nhiệm vụ chuyên trách ở cơ quan dân cử hoặc được bổ nhiệm giữ chức vụ trong bộ máy nhà nước;
- Người lao động nữ có thai phải nghỉ việc theo chỉ định của thầy thuốc;
- Khi đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động, người lao động phải báo cho người sử dụng lao động biết trước theo thời gian nhất định.

c) Người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trong những trường hợp sau đây:

- Người lao động thường xuyên không hoàn thành công việc theo hợp đồng;
- Người lao động bị xử lý kỷ luật, sa thải;
- Người lao động làm theo Hợp đồng lao động không xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 12 tháng liên, người lao động làm theo Hợp đồng lao động xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 6 tháng liên và người lao động làm theo Hợp đồng lao động dưới 1 năm ốm đau đã điều trị quá nửa thời hạn Hợp đồng lao động, mà khả năng lao động chưa hồi phục. Khi sức khỏe của người lao động bình phục, thì được xem xét để giao kết tiếp Hợp đồng lao động;
- Do thiên tai, hoả hoạn hoặc những lý do bất khả kháng khác mà người sử dụng lao động đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc;
- Doanh nghiệp chấm dứt hoạt động.
- Khi đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động, người sử dụng lao động phải báo trước cho người lao động biết trước:
 - + ít nhất 45 ngày đối với Hợp đồng lao động không xác định thời hạn;
 - + ít nhất 30 ngày đối với Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ một năm đến 3 năm;
 - + ít nhất 3 ngày đối với Hợp đồng lao động theo mùa vụ, theo một công việc nhất định mà thời hạn dưới 1 năm.

d) Người sử dụng lao động không được đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trong những trường hợp sau:

- Người lao động ốm đau hoặc bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp đang điều trị, điều dưỡng theo quyết định của thầy thuốc;
- Người lao động đang nghỉ hàng năm, nghỉ về việc riêng và những trường hợp nghỉ khác được người sử dụng lao động cho phép;
- Người lao động là phụ nữ đang có thai, đang nghỉ đẻ theo chế độ quy định, đang nuôi con dưới 12 tháng tuổi;

e) Trong trường hợp người sử dụng lao động đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái pháp luật thì phải nhận người lao động trở lại làm việc và phải bồi thường một khoản tiền tương ứng với tiền lương trong những ngày người lao động không được làm việc. Trong trường hợp người lao động không muốn trở lại làm việc, thì ngoài khoản tiền được bồi dưỡng tương ứng với tiền lương trong những ngày không được làm việc, người lao động còn được trợ cấp thôi việc.

- Trong trường hợp người lao động đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái pháp luật thì không được trợ cấp thôi việc.

- Trong trường hợp đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động nếu vi phạm quy định về thời hạn báo trước, bên vi phạm phải bồi thường cho bên kia một khoản tiền tương ứng với tiền lương của người lao động trong những ngày báo trước.

- Khi chấm dứt Hợp đồng lao động đối với người lao động đã làm việc thường xuyên trong doanh nghiệp từ 1 năm trở lên, người sử dụng lao động có trách nhiệm trợ cấp thôi việc, cứ mỗi năm làm việc là nửa tháng lương, cộng với phụ cấp lương nếu có (tiền lương làm căn cứ để tính chế độ trợ cấp thôi việc là tiền lương theo Hợp đồng lao động được tính bình quân của 6 tháng liền trước khi chấm dứt Hợp đồng lao động cùng với phụ cấp nếu có.)

- Trong thời hạn 7 ngày, kể từ ngày chấm dứt Hợp đồng lao động, hai bên có trách nhiệm thanh toán đầy đủ các khoản có liên quan đến quyền lợi của mỗi bên, trường hợp đặc biệt có thể kéo dài nhưng không quá 30 ngày.

- Trong trường hợp doanh nghiệp bị phá sản thì các khoản có liên quan đến quyền lợi của người lao động được thanh toán theo quy định của Luật phá sản doanh nghiệp.

- Hợp đồng lao động mà người sử dụng lao động ký với người nghỉ hưu, Hợp đồng lao động của đơn vị, cá nhân có sử dụng dưới 10 người lao động hoặc làm công việc có thời hạn dưới 3 tháng thì các quyền lợi của người lao động được tính gộp vào tiền lương gồm các khoản sau:

+ Lương tương ứng với cấp bậc công việc hoặc lương thỏa thuận nhưng không thấp hơn lương tối thiểu;

+ Khoản BHXH 15% mức lương, tiền công nói trên;

+ Khoản bảo hiểm y tế: 2% mức lương, tiền công nói trên;

+ Tiền lương những ngày nghỉ hàng năm (nghỉ phép) chia cho 12 tháng cộng vào tiền lương hàng tháng (Hợp đồng lao động từ 1 năm trở lên);

+ Nếu Hợp đồng lao động ký thời hạn từ 1 năm trở lên là 0,5 tháng lương chia 12 tháng cộng vào tiền lương tháng.

12.2. THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

12.2.1. Thương lượng và ký kết thỏa ước lao động tập thể

- Thỏa ước lao động tập thể do đại diện của tập thể lao động và người sử dụng lao động thương lượng và ký kết theo nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng và công khai.

- Việc ký kết thỏa ước lao động tập thể chỉ được tiến hành khi có trên 50% số người của tập thể lao động trong doanh nghiệp tán thành nội dung thỏa ước đã thương lượng.

12.2.2. Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể

Thỏa ước lao động tập thể gồm những cam kết về việc làm và đảm bảo việc làm; thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp lương, định mức lao động; an toàn lao động, vệ sinh lao động và bảo hiểm xã hội đối với người lao động.

12.2.3. Hiệu lực và thời hạn của thỏa ước lao động tập thể

a. Hiệu lực

Thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực kể từ ngày được Sở Lao động - Thương binh và Xã hội đăng ký. Chậm nhất 15 ngày, kể từ ngày nhận được bản thỏa ước lao động tập thể, Sở Lao động - Thương binh và Xã hội phải thông báo việc đăng ký. Hết thời hạn nói trên mà không có thông báo thì thỏa ước tập thể đương nhiên có hiệu lực. Khi thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực, người sử dụng lao động phải thông báo cho mọi người lao động trong doanh nghiệp biết để thực hiện, kể cả những người vào làm việc sau này.

b. Thời hạn:

Thỏa ước lao động tập thể được ký kết với thời hạn từ một năm đến ba năm. Đối với doanh nghiệp lần đầu ký kết thỏa ước lao động tập thể, thì có thể ký kết với thời hạn dưới một năm. Trong trường hợp phân chia doanh nghiệp, chuyển quyền sở hữu, quyền quản lý hoặc quyền sử dụng tài sản của doanh nghiệp, thì người sử dụng lao động kế tiếp phải chịu trách nhiệm tiếp tục thực hiện thỏa ước lao động tập thể cho tới khi hết hạn hoặc ký kết thỏa ước tập thể mới.

c. Chi phí:

Người sử dụng lao động phải chịu mọi chi phí cho việc thương lượng, ký kết, đăng ký, sửa đổi, bổ sung, công bố thỏa ước lao động tập thể. Các đại diện tập thể người lao động là người lao động do doanh nghiệp trả lương, thì vẫn được trả lương trong thời gian tham gia thương lượng, ký kết thỏa ước tập thể.

12.3. NỘI QUY LAO ĐỘNG

Doanh nghiệp có sử dụng từ 10 lao động trở lên phải có nội quy lao động bằng văn bản. Nội quy lao động phải được thông báo đến từng người lao động và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong doanh nghiệp.

12.3.1. Các nội dung trong nội qui lao động

Nội quy lao động phải có các nội dung chủ yếu sau: Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi; - Trật tự trong doanh nghiệp; An toàn lao động và vệ sinh lao động ở nơi làm việc; Việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp; Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

12.3.2. Thủ tục ban hành và đăng ký nội quy lao động

Trước khi ban hành nội quy lao động, người sử dụng lao động phải tham khảo ý kiến của Ban chấp hành công đoàn cơ sở trong doanh nghiệp. Sau đó, người sử dụng lao động phải đăng ký tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội. Nội quy lao động có hiệu lực kể từ ngày được đăng ký. Chậm nhất 10 ngày, kể từ ngày nhận được bản nội quy lao động, Sở Lao động - Thương binh và Xã hội phải thông báo việc đăng ký. Nếu hết thời hạn trên mà không có thông báo, thì bản nội quy lao động đương nhiên có hiệu lực.

TÓM TẮT

Khái niệm hợp đồng lao động

Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và doanh nghiệp sử dụng lao động, thuê mướn lao động (gọi chung là người sử dụng lao động) về việc làm có trả công, mà hai bên cam kết với nhau về điều kiện sử dụng lao động và điều kiện lao động, về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động.

Giao kết Hợp đồng lao động

- Hợp đồng lao động được giao kết trực tiếp giữa người lao động với sử dụng lao động hoặc với người đại diện hợp pháp của sử dụng lao động.

- Người lao động có thể giao kết nhiều Hợp đồng lao động với nhiều sử dụng lao động nếu có khả năng thực hiện nhiều hợp đồng.

Chấm dứt hợp đồng lao động: gồm 4 trường hợp a) Hợp đồng lao động đương nhiên chấm dứt. b) Quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng trước thời hạn. c) Trường hợp người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động. d) Trường hợp người sử dụng lao động không được đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động.

Thương lượng và ký kết thỏa ước lao động tập thể: Thỏa ước lao động tập thể do đại diện của tập thể lao động và người sử dụng lao động thương lượng và ký kết theo nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng và công khai. Việc ký kết thỏa ước lao động tập thể chỉ được tiến hành khi có trên 50% số người của tập thể lao động trong doanh nghiệp tán thành nội dung thỏa ước đã thương lượng.

Các nội dung trong nội qui lao động: Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi; Trật tự trong doanh nghiệp; An toàn lao động và vệ sinh lao động ở nơi làm việc; Việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp; Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và việc giao kết hợp đồng lao động?
2. Hợp đồng lao động khi nào bị chấm dứt?
3. Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể?
4. Việc đăng ký thỏa ước lao động tập thể như thế nào?
5. Trình bày hiệu lực và thời hạn của thỏa ước lao động tập thể?
6. Trình bày các nội dung trong nội qui lao động?

CHƯƠNG 13: QUAN HỆ LAO ĐỘNG

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên phải đạt được các yêu cầu sau:

Nắm được thế nào là các mối quan hệ lao động, nguyên nhân phát sinh và nội dung cơ bản của các mối quan hệ lao động đó.

Phân biệt được chủ thể và khách thể trong quan hệ lao động cũng như việc hình thành quan hệ ba bên trong lao động.

Nắm được nguyên nhân phát sinh tranh chấp trong lao động, các biện pháp phòng ngừa và giải quyết các tranh chấp lao động.

Nội dung chính

- Khái niệm, chủ thể, nội dung của quan hệ lao động.
- Tranh chấp lao động và giải quyết tranh chấp lao động.

NỘI DUNG

13.1. KHÁI QUÁT VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

13.1.1. 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 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 hóa 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... 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.

13.1.2. Các chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động

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 sẽ xem xét kỹ hơn các bên chủ thể của quan hệ lao động.

a. 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 chủ tư liệu sản xuất ủy 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.

b. 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).

c. 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 đại diện cho tập thể, là một bên chủ thể của quan hệ lao động.

d. 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 một 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 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 hòa mối quan hệ chung.

13.1.3. Nội dung quan hệ lao động

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 các 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 lao động 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 lao động.

- Các mối quan hệ lao động trong quá trình lao động tức là quan hệ từ khi hợp đồng có hiệu lực cho 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 với 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 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 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. (Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam quy định nội dung của quan hệ lao động)

13.2. TRANH CHẤP LAO ĐỘNG VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

13.2.1. Những khái niệm có liên quan tới tranh chấp lao động

a. Khái niệm

Tranh chấp lao động là những tranh chấp về quyền và lợi ích của các bên liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác.

Như vậy, tranh chấp lao động không phải là một nội dung của quan hệ lao động mà nó là một vấn đề nảy sinh do vi phạm các nội dung quan hệ lao động của bên này hay bên kia dẫn đến bất đồng mâu thuẫn xung đột.

Tùy 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).

b. Các hình thức tranh chấp 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 lại 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 hay làm việc cầm chừng.

Có nhiều loại hình bãi công, đình công như bãi công nối tiếp luân phiên, bãi công làm đình trệ công việc, bãi công ngồi tại chỗ, bãi công đoàn kết, đình công toàn bộ hay cục bộ...

Thái độ phản đối của giới chủ trong tranh chấp lao động là đóng cửa không cho công nhân làm việc.

Trong các dạng tranh chấp lao động chúng ta quan tâm tới hành động đình công của người lao động. Đó là vũ khí tự nhiên của họ để bảo vệ lợi ích chính đáng của mình và đã được pháp luật thừa nhận và cho phép (các Điều 7, từ 172 - 179 Bộ luật lao động).

Đình công có những đặc điểm sau:

- Sự ngừng việc tập thể của những người lao động trong một doanh nghiệp hoặc bộ phận của doanh nghiệp. Sự ngừng việc đó chỉ xảy ra ở trong phạm vi một doanh nghiệp, trước hết là liên quan tới tập thể lao động đang có tranh chấp. Nếu vượt ra khỏi phạm vi doanh nghiệp, không phát sinh từ tranh chấp lao động thì cuộc đình công đó là bất hợp pháp.

- Sự ngừng việc đó chỉ xảy ra ở trong phạm vi một doanh nghiệp, trước hết là liên quan tới tập thể lao động đang có tranh chấp. Nếu vượt ra khỏi phạm vi doanh nghiệp, không phát sinh từ tranh chấp lao động thì cuộc đình công đó là bất hợp pháp.

- Nghi việc có tổ chức. Đình công bao giờ cũng phải có người đứng ra tổ chức và lãnh đạo đình công. Theo Bộ luật Lao động thì Công đoàn cơ sở là người duy nhất có quyền khởi xướng và lãnh đạo đình công. Khi đã khởi xướng, tổ chức, lãnh đạo đình công tức là công đoàn đã lãnh về mình quyền năng rất lớn và nghĩa vụ cũng rất nặng nề. Tính tổ chức của cuộc đình công còn thể hiện ở chỗ trước khi đình công phải lấy ý kiến của tập thể lao động, yêu sách phải được lập thành văn bản, phải báo trước và tập thể lao động cùng ngừng việc. Tính tổ chức của đình công là nhân tố đảm bảo cho thắng lợi của đình công, làm cho cuộc đình công được tiến hành theo đúng trình tự, thủ tục luật định.

Như đã phân tích ở trên, đình công là một giai đoạn trong quá trình giải quyết khi tranh chấp lao động tập thể. Tập thể lao động chỉ tiến hành đình công khi mà chưa thỏa mãn với kết quả giải quyết của Hội đồng trọng tài lao động. Do vậy, các bất đồng ở đây vẫn là bất đồng của hai bên từ khi bắt đầu có tranh chấp. Nội dung của các yêu cầu, của yêu sách vẫn phải là nội dung đã đưa ra, trừ những nội dung mà tập thể lao động đã đồng ý, không được đưa thêm những nội dung khác, nội dung mới. Các nội dung tranh chấp không đưa vào yêu sách thì phải coi là đã được giải quyết, mặc dù trước khi đình công chưa được giải quyết.

Tóm lại, bốn đặc điểm của đình công nêu trên cũng là bốn yếu tố cấu thành đình công, thiếu một trong bốn yếu tố đó thì một cuộc nghỉ việc dù ở mức độ nào cũng đều không phải đình công.

13.2.2. 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 nhiều 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 cơ chế hoàn chỉnh được pháp luật quy định. Cụ thể:

- Bộ máy giải quyết tranh chấp lao động gồm: Ban hòa giải tranh chấp lao động (cấp cơ sở); tòa án lao động. Ngoài ra trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động còn có sự tham gia của hòa giải viên 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 hòa giải, trọng tài bên 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 được 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 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 thỏa thuận đã đạt được của biên bản hòa 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, trưng 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 hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa 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 hòa giải lao động cơ sở.

- Tòa án nhân dân:

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân được quy định như sau:

- Hội đồng hoà giải lao động cơ sở tiến hành hòa giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận được đơn yêu cầu hòa giải. Tại phiên họp hòa giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện được ủy quyền của họ.

- Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hội đồng hòa giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải thành.

- Trong trường hợp hòa giải không thành thì Hội đồng hoà giải lao động cơ sở lập biên bản hòa 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 của chủ tịch Hội đồng. Bản sao biên bản phải được gửi cho hai bên tranh chấp trong thời hạn 3 ngày kể từ ngày hòa 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 tòa án nhân dân phải kèm theo biên bản hòa giải không thành (Hình 13 - 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 hòa 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 bao gồm:

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động của cơ quan lao động cấp huyện, nơi không có hội đồng hòa giải lao động cơ sở.

- Hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh

- Tòa án nhân dân

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể được giải quyết như sau:

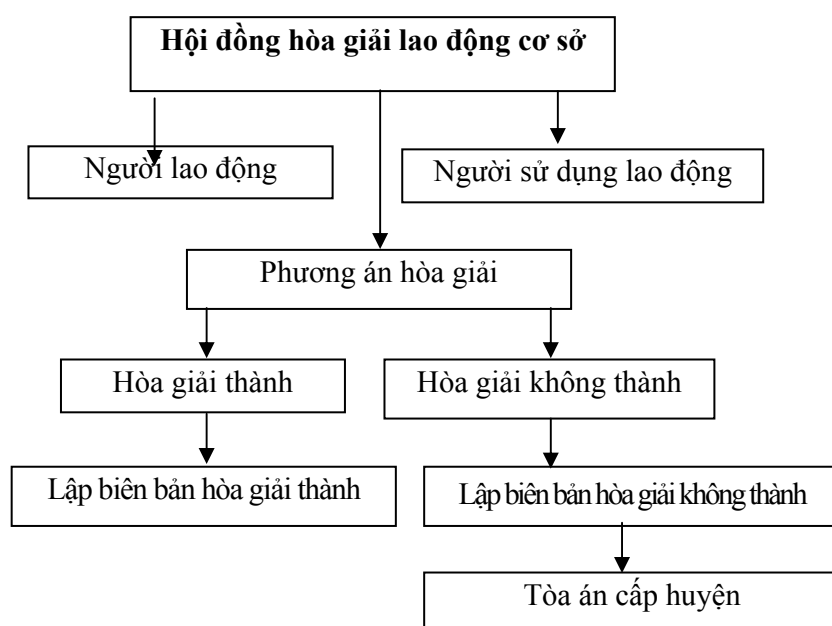
- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động tiến hành hòa giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận đơn yêu cầu hòa giải. Tại phiên họp hòa giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện ủy quyền của họ.

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hội đồng hòa giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải thành.

- Trong trường hợp hòa giải không thành thì hội đồng hòa giải cơ sở lập biên bản hòa 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 hòa 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 ủy quyền của hai bên tranh chấp. Trường hợp cần thiết, hội đồng trọng tài 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.



H13.1. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của chủ tịch hội đồng trọng tài lao động. Trong trường hợp hòa 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.

- Trong trường hợp hai bên không đồng ý với quyết định của hội đồng trọng tài lao động thì có quyền yêu cầu Tòa 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 Tòa 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 hòa 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.

TÓM TẮT

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, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác. Tùy 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.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và chủ thể của quan hệ lao động?
2. Phân tích nội dung quan hệ lao động?
3. Trình bày các hình thức tranh chấp lao động?
4. Trình bày các biện pháp phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động?

CHƯƠNG 14: KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên phải đạt được các yêu cầu sau:

Nắm được thế nào là vi phạm kỷ luật lao động và nguyên nhân vi phạm kỷ luật của người lao động để từ đó có biện pháp ngăn ngừa và xử lý thích hợp.

Hiểu được trách nhiệm của người lao động khi vi phạm kỷ luật.

Nắm được quá trình tiến hành kỷ luật và cách tiếp cận đối với kỷ luật và có những hình thức kỷ luật thích hợp đối với từng trường hợp cụ thể.

Nội dung chính

- Khái niệm, hình thức và nguyên nhân vi phạm kỷ luật lao động
- Các nguyên nhân vi phạm và trách nhiệm của người lao động khi vi phạm kỷ luật
- Quá trình tiến hành kỷ luật.

NỘI DUNG

14.1.KHÁI QUÁT VỀ VI PHẠM KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

14.1.1. Khái niệm và nội dung của kỷ luật

a. Khái niệm:

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.

b. Mục tiêu của kỷ luật

Mục tiêu của kỷ luật lao động 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.

c. Nội dung

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.

14.1.2. Hình thức kỷ luật

Có 3 hình thức kỷ luật

a. 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.

b. 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 thỏa mãn 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.

c. 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.

14.1.3. 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 toàn bộ 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 thực hiện tốt công việc.

- 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.

14.2. NGUYÊN TẮC VÀ TRÁCH NHIỆM KỶ LUẬT

14.2.1. Nguyên tắc

Một người giữ gìn kỷ luật tốt là người rất 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 nên 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 kỷ luật lao động, dự đoán mức độ ảnh hưởng của nó đến tổ chức 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, tránh tình trạng ý 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 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, thỏa ước tập thể, hay niêm yết trên bảng thông báo của tổ chức.

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 sa 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.

14.2.2. Trách nhiệm đối với kỷ luật

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 của 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.

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 của tổ chức.

Công đoàn: là một lực lượng hỗ trợ trong việc thi hành kỷ luật như hỗ trợ giáo dục ý thức 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, thỏa 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 làm 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.

14.3. QUÁ TRÌNH KỶ LUẬT VÀ CÁC HƯỚNG DẪN KỶ LUẬT CÓ KẾT QUẢ

14.3.1. Cách thức xử lý kỷ luật

a. 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.

b. 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:

- *Thực hiện 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.

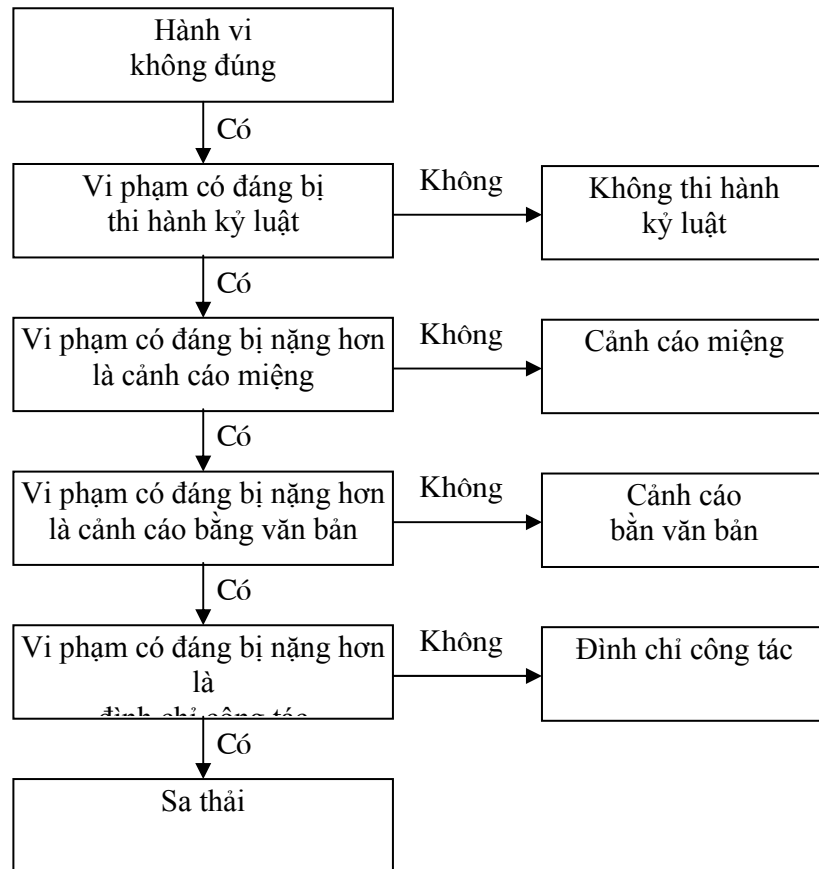
Cảnh cáo: cần cảnh cáo trước, nếu vi phạm sẽ bị kỷ luật ngay lập tức.

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.

c. 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.



H14.1. Thi hành kỷ luật theo trình tự

14.3.2. 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 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 thể ghi vào hồ sơ nhân sự.

Để có tác dụng giáo dục người lao động vi phạm sửa sai, người quản lý cần 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 (Tòa 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 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: a) Khiển trách; b) 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; c) 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.

14.3.3. 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.

a. Phỏng vấn kỷ luật

Đây là một thủ tục phải được thực hiện trước khi đề xuất một hình thức kỷ luật nào đó đối với người lao động.

Chuẩn bị phỏng vấn: Đây là khâu hết sức quan trọng đảm bảo cho cuộc phỏng 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 phỏng vấn. Người quản lý còn cần phải lựa

chọn các cách tiếp cận phòng vấn khác nhau với các cá nhân khác nhau liên quan đến vấn đề cần xác minh, điều tra để làm rõ.

Thực hiện phỏng vấn: việc phỏng 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 phỏng 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 phỏng vấn, người quản lý cần đưa ra những lời nhắc nhở giúp người lao động sửa đổi 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 phỏng vấn kỷ luật, người quản lý cần phải nắm rõ những vấn đề sau:

- Mở đầu phỏng 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 lắng nghe, thông cảm với những lý do mà người lao động đưa ra. Hơn nữa, cần phải bình tĩnh không bộc lộ tức giận, hay đe dọa gây 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 cõ đối với người sai phạm thành khẩn.

- Khuyến khích người lao động đưa ra những giải pháp 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 tiến hành vi của người lao động.

b. 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.

c. Thực hiện biện pháp kỷ luật

Để 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 kỷ luật 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.

d. 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 đối 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, chính sách 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.

14.3.4. Các hướng dẫn với người phụ trách kỷ luật

Sự hiểu biết, 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 đối 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 hội 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 hóa một cách nhất quán, hợp lý và công khai, chứ không phải dựa vào mong muốn 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 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 đẹp 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 vào 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 là biết được người lao động đó đã không biết rõ các nguyên tắc, quy định mà họ cần bước.

TÓM TẮT

Khái niệm và mục tiêu 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 lao động 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.

Nội dung: 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.

Hình thức kỷ luật: Có 3 hình thức kỷ luật là ngăn ngừa, khiển trách và trừng phạt.

Nguyên nhân vi phạm kỷ luật: Nguyên nhân dẫn đến vi phạm kỷ luật có thể do phía người quản lý hoặc do chính bản thân người lao động.

Nguyên tắc kỷ luật: 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; Phải quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan đến kỷ luật lao động; Phải thông tin đầy đủ và kịp thời các điều khoản của kỷ luật lao động đến mọi người lao động; 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

Quá trình kỷ luật

Một quá trình kỷ luật chung trải qua 5 bước: Bước 1: khiển trách bằng miệng; Bước 2: Cảnh cáo miệng; Bước 3: Cảnh cáo bằng văn bản; Bước 4: Đình chỉ công tác; Bước 5: Sa thải.

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.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và nội dung của kỷ luật?
2. Trình bày các hình thức kỷ luật?
3. Trình bày các nguyên nhân vi phạm kỷ luật?
4. Trình bày các nguyên tắc của hệ thống kỷ luật?
5. Phân tích các trách nhiệm đối với kỷ luật?
6. Cho biết có những cách thức xử lý kỷ luật như thế nào?
7. Trình bày nội dung quá trình kỷ luật?

CHƯƠNG 15: QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

GIỚI THIỆU

Mục đích, yêu cầu

Sau khi học xong chương này, học viên phải đạt được các yêu cầu sau:

Nắm được vấn đề bảo vệ an toàn và sức khỏe cho người lao động là một trong những vấn đề mà hoạt động quản trị nhân lực cũng cần đề cập đến.

Nắm được sự cần thiết và mục tiêu của vấn đề bảo vệ an toàn và sức khỏe cho người lao động, đặc biệt trong điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật mới vào trong sản xuất kinh doanh như hiện nay.

Hiểu được các yếu tố nguy hại đến sức khỏe của người lao động và có các biện pháp phòng tránh và khắc phục.

Nắm vững các chương trình quản lý an toàn và sức khỏe mà doanh nghiệp dành cho người lao động.

Nội dung chính

- Những vấn đề cơ bản về quản lý chương trình an toàn sức khỏe cho người lao động
- Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe và các nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động - bệnh nghề nghiệp và hậu quả của nó
- Các chương trình bảo vệ an toàn và sức khỏe cho người lao động

NỘI DUNG

15.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

15.1.1. Một số khái niệm

- Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động (các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ) có tác động lên trạng thái chức năng của cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại cũng như về lâu dài.

- An toàn lao động: Là tình trạng điều kiện lao động không gây nguy hiểm trong sản xuất.

- Yếu tố nguy hiểm trong sản xuất: là yếu tố có tác động gây chấn thương cho người lao động trong sản xuất.

- Yếu tố có hại trong sản xuất: Là yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất.

- Kỹ thuật an toàn: Là hệ thống các biện pháp và phương tiện về tổ chức và kỹ thuật nhằm phòng ngừa các yếu tố nguy hiểm trong sản xuất đối với người lao động.

- Bảo hộ lao động: là hệ thống các văn bản luật pháp và các biện pháp tương ứng về tổ chức, kinh tế xã hội, kỹ thuật và vệ sinh học, nhằm đảm bảo an toàn, bảo vệ sức khỏe và khả năng lao động của con người trong quá trình lao động.

15.1.2. Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe

Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất

15.1.3. Vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khỏe

a. Người sử dụng lao động

Người sử dụng lao động có trách nhiệm:

- Hàng năm, khi xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phải lập kế hoạch, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện lao động.

- Trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân và thực hiện các chế độ khác về an toàn lao động, vệ sinh lao động đối với người lao động theo quy định của Nhà nước.

- Phân công trách nhiệm và cử người giám sát việc thực hiện các quy định, nội quy, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động trong doanh nghiệp; phối hợp với công đoàn cơ sở xây dựng và duy trì hoạt động của mạng lưới an toàn viên và vệ sinh.

- Xây dựng nội quy, qui trình an toàn lao động, vệ sinh lao động phù hợp với từng loại máy, thiết bị, vật tư kể cả khi đổi mới công nghệ, máy, thiết bị, vật tư và nơi làm việc theo tiêu chuẩn quy định của nhà nước.

- Tổ chức huấn luyện, hướng dẫn các tiêu chuẩn, quy định, biện pháp an toàn, vệ sinh lao động đối với người lao động.

- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động theo tiêu chuẩn chế độ quy định.

- Chấp hành nghiêm chỉnh quy định khai báo, điều tra tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp định kỳ 6 tháng, hàng năm báo cáo kết quả tình hình thực hiện an toàn lao động, vệ sinh lao động; cải thiện điều kiện lao động với Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, Sở y tế của địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động.

Người sử dụng lao động có quyền:

- Buộc người lao động phải tuân thủ các quy định, nội quy, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Khen thưởng người chấp hành tốt và kỷ luật người vi phạm trong việc thực hiện an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Khiếu nại với cơ quan Nhà nước có thẩm quyền về quyết định của Thanh tra viên lao động về an toàn lao động, vệ sinh lao động nhưng vẫn phải nghiêm chỉnh chấp hành quyết định đó.

Người lao động có nghĩa vụ:

- Chấp hành các quy định, nội quy về an toàn, vệ sinh lao động có liên quan đến công việc, nhiệm vụ được giao.

- Phải sử dụng và bảo quản các phương tiện bảo vệ cá nhân đã được trang bị và cấp phát các thiết bị an toàn, vệ sinh nơi làm việc, nếu làm mất hoặc hư hỏng thì phải bồi thường.

- Phải báo cáo kịp thời với người có trách nhiệm khi phát hiện nguy cơ gây tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, gây độc hại hoặc sự cố nguy hiểm, tham gia cấp cứu và khắc phục hậu quả tai nạn lao động khi có lệnh của người sử dụng lao động.

b. Người lao động

Người lao động có quyền:

- Yêu cầu người sử dụng lao động bảo đảm điều kiện làm việc an toàn và vệ sinh cải thiện điều kiện lao động; trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân, huấn luyện thực hiện biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Từ chối làm công việc hoặc rời bỏ nơi làm việc khi thấy rõ nguy cơ xảy ra tai nạn lao động, đe dọa nghiêm trọng tính mạng, sức khỏe của mình và phải báo cáo ngay với người phụ trách trực tiếp; từ chối trở lại làm việc nơi nói trên nếu những nguy cơ đó chưa được khắc phục.

15.2. CÁC YẾU TỐ NGUY HẠI ĐẾN SỨC KHOẺ

15.2.1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe

- Yếu tố có hại trong sản xuất là các yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất. Ví dụ như do tác động của một số yếu tố trong môi trường sản xuất có thể gây cho người lao động mắc bệnh về thị lực, bệnh về hô hấp, tim mạch... Ngoài ra còn dẫn tới sự rối loạn về một số chức năng sinh lý. Những nguyên nhân chính đó là do ảnh hưởng tác động của các yếu tố vật lý, sinh học, các chất từ trường, phóng xạ, các hóa chất và những căng thẳng nghề nghiệp.

- Một trong những yếu tố quan trọng nguy hại đến sức khỏe chính là ý thức của người lao động đối với điều kiện an toàn và sức khỏe..

- Một yếu tố khác có ảnh hưởng đến an toàn và sức khỏe của người lao động trong công việc đó là hoạt động của các cơ quan quản lý nhà nước về vấn đề an toàn và sức khỏe.

- Công đoàn của tổ chức cũng có vai trò quan trọng trong công tác an toàn và sức khỏe của tổ chức. Thỏa ước lao động tập thể cũng có ảnh hưởng tới chủ sử dụng lao động trong việc giải quyết các vấn đề về an toàn và sức khỏe.

- Mục tiêu và nhiệm vụ của các nhà quản lý cũng có ảnh hưởng đến vấn đề an toàn và sức khỏe trong tổ chức.

- Yếu tố cuối cùng có ảnh hưởng đến quá trình an toàn và sức khỏe đó là những điều kiện kinh tế. Có sự hiểu biết rõ ràng đầy đủ về mối hiểm họa đó mà vẫn không cải thiện được tình hình. Điều đó là do không có kinh phí.

15.2.2. Các nguyên nhân chủ yếu

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động trong sản xuất công nghiệp, có thể tạm chia làm hai nhóm nguyên nhân chính:

a. Nhóm nguyên nhân khách quan do công nghệ, thiết bị máy móc (hay còn gọi là các dạng tai nạn lao động), gồm:

- Tai nạn lao động do điện giật
- Tai nạn lao động do ngã từ trên cao xuống
- Tai nạn lao động do sử dụng nôi hơi và thiết bị chịu áp lực
- Tai nạn lao động do sụt lở, sập hầm lò

- Do vi phạm an toàn lao động
- Tai nạn lao động do các phương tiện vận tải

Ngoài ra còn một số nguyên nhân khác như: sập đổ công trình xây dựng gây chết người

b. Nhóm nguyên nhân chủ quan do con người, bao gồm: người lao động vi phạm quy chế an toàn, vệ sinh lao động

- Không thực hiện nghiêm túc công tác bảo hộ lao động
- Nguyên nhân rủi ro gây ra

Có thể kết luận rằng, nguyên nhân chính gây nên tai nạn lao động nói chung và tai nạn lao động và tai nạn lao động làm chết người nói riêng là do người lao động vi phạm an toàn, vệ sinh lao động.

Ngoài ra còn có các nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động (TNLD) và bệnh nghề nghiệp (BNN) là do trang thiết bị tồi, kém chất lượng, công tác sửa chữa bảo dưỡng tồi, có các hóa chất và khí ga độc hại, cũng như là công việc quá sức, cường độ làm việc quá cao, quá ồn ào, bụi bặm và thiếu ánh sáng.

15.2.3. Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp

a. Các hậu quả trước mắt

Hậu quả trước mắt của các tai nạn nghiêm trọng có thể là nhiều người chết và bị thương, phá hủy nặng nề máy móc, thiết bị và các công trình xây dựng, làm ô nhiễm và hủy hoại môi trường. Hầu hết người lao động và thiết bị đều bị ảnh hưởng, nhưng cũng có nhiều tai nạn nghiêm trọng có thể hủy hoại môi trường và ảnh hưởng đến dân cư sống lân cận.

b. Các hậu quả lâu dài

Một tai nạn nghiêm trọng sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến ba khu vực: các xí nghiệp, những người sống xung quanh xí nghiệp và môi trường.

Các doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi:

- Sự phản đối của công chúng, bị công luận phê phán.
- Phải sửa chữa, hoặc thay thế nhiều lần, làm mất năng suất, làm gián đoạn sự cung cấp sản phẩm cho khách hàng và ảnh hưởng không tốt trong mối quan hệ với khách hàng.
- Các cơ quan chức năng sẽ tiến hành điều tra và có thể làm tăng ác cảm của công chúng đối với doanh nghiệp.
- Các vụ kiện cáo có thể dẫn đến các hình phạt nặng về việc vi phạm: phạt nặng hoặc bỏ tù.
- Bồi thường cho các nạn nhân và thân nhân của họ.
- Cơ quan có thẩm quyền yêu cầu tăng cường các biện pháp an toàn.
- Làm tăng chi phí bảo hiểm.
- Chi phí cho tuyển dụng và đào tạo cán bộ mới
- Cuối cùng nhà máy có thể bị đóng cửa lâu dài hoặc vĩnh viễn.

15.3. CÁC BIỆN PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐẢM BẢO AN TOÀN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

15.3.1. Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc

- Tổ chức tốt nơi làm việc sẽ đảm bảo cho người lao động làm việc ít mệt mỏi, thoải mái hơn, thuận tiện hơn và giúp cho người lao động thao tác chính xác hơn nên ít xảy ra tai nạn lao động hơn.

- Tất cả các nhân viên của doanh nghiệp trước khi tham gia vào công việc đều phải được huấn luyện về an toàn và bảo hộ lao động.

- Doanh nghiệp cần phải tiến hành theo định kỳ các cuộc kiểm tra riêng của họ. Những mối nguy hiểm mới cần được phát hiện và cần phải có một cuộc kiểm tra kỹ lưỡng để có thể đảm bảo chắc chắn rằng những nội quy về an toàn đã và đang được tuân theo.

- Các máy móc thiết bị phải có các dụng cụ che chắn, bảo vệ. Những nơi làm việc nguy hiểm cần phải có đèn hiệu thông báo (đèn đỏ cho biết ở đó nguy hiểm).

- Những người lao động làm việc ở các nơi nguy hiểm thì phải có trang bị bảo hộ lao động (ví dụ: quần áo, mũ, kính, găng tay, ủng, khẩu trang, dây an toàn...).

Tất cả các biện pháp trên sẽ tích cực góp phần hạn chế các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Ngoài ra, nếu chúng ta làm tốt công tác xây dựng và phổ biến các nội quy an toàn và phòng chống cháy nổ cũng như xây dựng giờ giấc làm việc, nghỉ ngơi hợp lý cũng sẽ làm giảm các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

15.3.2. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động

Một trong những hoạt động của các cơ quan tổ chức có thẩm quyền về công tác an toàn bảo hộ lao động là thanh tra các nơi làm việc với mục đích làm giảm số lượng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Các chuyên gia về an toàn lao động sẽ xem xét kỹ lưỡng các yếu tố điều kiện lao động để phân nào trả lời được các câu hỏi sau:

- Người lao động đã được huấn luyện quy trình quy phạm an toàn bảo hộ lao động chưa?

- Có trang bị bảo hộ lao động không?

- Nơi có những yếu tố độc hại nhưng có thể khắc phục được ảnh hưởng có hại đến việc tiến hành cải thiện điều kiện lao động?

- Có nguy cơ hại đến sức khỏe của người lao động ở nơi làm việc?

Nghiên cứu tìm hiểu các tai nạn lao động xảy ra để xác định các biện pháp cần thiết trong việc bảo hiểm các trường hợp thương vong. Báo cáo về tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp là một phần công việc của chuyên gia an toàn lao động. Theo yêu cầu của pháp luật người sử dụng lao động phải thiết lập một hệ thống hồ sơ kiểm soát của yếu tố nguy hiểm, ghi lại tất cả các biện pháp an toàn trong hoạt động của họ, để đảm bảo rằng các thông tin lấy ra khi cần thiết. Thông tin từ hệ thống hồ sơ sẽ được cô đọng và đưa vào báo cáo an toàn.

Theo định kỳ trong năm làm việc, chuyên gia an toàn lao động và chuyên gia Quản trị nhân lực cần phải xem xét tất cả các trường hợp tai nạn lao động để đánh giá một cách có hệ thống các tai nạn lao động và các yếu tố có hại đến sức khỏe và an toàn lao động.

15.3.3. Huấn luyện và khuyến khích người lao động

a. Huấn luyện cho người lao động

- Huấn luyện kỹ thuật an toàn lao động thường là một phần của chương trình đào tạo nhân viên. Đây là chức năng nhiệm vụ của phòng Quản trị nhân lực.
- Huấn luyện an toàn lao động về nguyên tắc thường là sự tự nguyện nhưng đôi khi do yêu cầu bắt buộc từ phía chủ doanh nghiệp.
- Đảm bảo cho tất cả người lao động trong doanh nghiệp được biết về các kế hoạch, chủ trương của doanh nghiệp.
- Hướng dẫn cho người lao động về những mối nguy hiểm đối với an toàn và sức khỏe gắn liền công việc của họ.
- Đảm bảo các quy định về an toàn và vệ sinh đã được thiết lập đối với các hoạt động trong phạm vi quyền hạn của họ phải được tuân thủ.
- Khắc phục ngay các việc làm không an toàn và các điều kiện lao động không an toàn, vệ sinh.
- Đảm bảo các thiết bị an toàn và phương tiện bảo vệ cá nhân được sử dụng theo đúng yêu cầu công việc.
- Khuyến khích người lao động báo cáo về các điều kiện mất an toàn, các hư hỏng của thiết bị hoặc các phương tiện an toàn không còn hiệu quả.
- Tiến hành kiểm tra hàng ngày nơi làm việc để phát hiện các điều kiện và hiện tượng mất an toàn.
- Huấn luyện khi giao công việc mới và huấn luyện lại. Việc huấn luyện khi tuyển dụng mới hoặc chuyển đến làm các công việc có yếu tố độc hại phải là bắt buộc đối với người lao động.

b. Tập huấn cho cán bộ huấn luyện

- Việc tập huấn cho những cán bộ huấn luyện là yếu tố then chốt cho sự thành công của toàn bộ hoạt động huấn luyện. Vì vậy, việc tập huấn phải tập trung vào các biện pháp phòng ngừa thực tế, cán bộ huấn luyện nên được đào tạo về phương pháp tổ chức các chương trình huấn luyện.
- Việc phát triển các chương trình tập huấn và soạn thảo các tài liệu tập huấn có chất lượng cao là rất cần thiết để việc huấn luyện có hiệu quả.

c. Khuyến khích người lao động

- Thành công của một chương trình an toàn phụ thuộc phần lớn vào sự ủng hộ từ phía những người lao động.
- Huấn luyện an toàn và những hướng dẫn công việc sẽ là vô ích nếu những người lao động không quan tâm tới an toàn bảo hộ lao động.
- Những người lao động cần phải được tạo động lực để tuân theo những quy trình làm việc an toàn. Họ phải nhận thức được sự cần thiết của những yêu cầu chấp nhận chúng trong công việc của mình và tham gia tích cực vào chương trình an toàn đó. Tạo động lực bằng tài chính cùng với những phần thưởng khác cũng được sử dụng để làm giảm số lượng các vụ tai nạn.
- Có rất nhiều biện pháp khuyến khích động viên người lao động tích cực thực hiện công tác an toàn lao động. Một trong những biện pháp đó là dán các khẩu hiệu như: “Người công nhân cần thận là người công nhân hạnh phúc”, “Đảm bảo an toàn lao động là trách nhiệm của mọi người”.

15.4. TỔ CHỨC CÔNG TÁC AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ

15.4.1. Các công việc của tổ chức

- Thiết lập chính sách an toàn của công ty và phổ biến rộng rãi cho toàn thể công nhân trong doanh nghiệp biết.

- Soạn thảo một kế hoạch hàng năm và lựa chọn các hoạt động ưu tiên trong năm.

- Phân định rõ ràng các nghĩa vụ trong việc xem xét và thực hiện các hành động an toàn và sức khỏe tại tất cả các cấp quản lý.

- Tổ chức một ủy ban về an toàn và sức khỏe tại tất cả các doanh nghiệp và các nơi làm việc.

Tổ chức một ủy ban về an toàn và sức khỏe trong các doanh nghiệp và tại mỗi công trường sản xuất.

- Thiết lập và thực hiện thủ tục cho việc thanh tra các thiết bị, môi trường làm việc, các phương pháp làm việc và cho việc thảo luận các sự cải thiện cần thiết.

- Phát triển và thực hiện các hoạt động định hướng các chương trình huấn luyện cho các công nhân mới được giao việc và huấn luyện lại theo định kỳ cho công nhân.

- Phổ biến các tài liệu, thông tin thực hành, bao gồm bản chỉ dẫn an toàn hoá chất, bảng chỉ dẫn an toàn sức khỏe, giảng giải các biện pháp thực hành bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tốn kém.

- Lập kế hoạch và thực hiện các chiến dịch xúc tiến, với sự nhấn mạnh những chủ trương nhiệm vụ tốt nhất và trao đổi các kinh nghiệm tích cực.

15.4.2. Nội dung chương trình an toàn lao động

Chương trình an toàn lao động trong doanh nghiệp được tổ chức bao gồm các bước sau:

a. Lựa chọn người phụ trách

Phần lớn các cơ sở kinh doanh lớn đều có nhân viên an toàn vệ sinh lao động và có bộ phận chuyên trách (hội đồng hay ủy ban) về an toàn và sức khỏe trong các doanh nghiệp và tại mỗi công trường.

Tuy nhiên, xây dựng một chương trình an toàn là cả vấn đề đối với cơ sở kinh doanh nhỏ bởi vì họ không đủ khả năng bố trí thêm một phòng nhân sự. Đối với các xí nghiệp nhỏ hơn đại diện trong ban an toàn nên lựa chọn trong số công nhân.

b. Phân công nhiệm vụ

Để chương trình an toàn và sức khỏe thực hiện có hiệu quả thì những nhiệm vụ về an toàn và sức khỏe phải được phân công một cách rõ ràng và chính xác cho từng người.

Nhiệm vụ của bộ phận phụ trách an toàn lao động trong doanh nghiệp bao gồm:

- Dán áp phích về nội quy về an toàn sức khỏe và an toàn trong công việc tại nơi mà tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp có thể dễ dàng nhìn thấy nó.

- Duy trì những buổi họp thường kỳ với người lao động để thảo luận những vấn đề về an toàn và sức khỏe.

- Phổ biến các tài liệu, thông tin thực hành, bao gồm bản chỉ dẫn an toàn hóa chất, các bản chỉ dẫn an toàn sức khỏe, giảng giải các biện pháp thực hiện bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tổn kém.

- Lập kế hoạch và thực hiện chương trình, với sự nhấn mạnh những chủ trương nhiệm vụ tốt nhất và mục tiêu của chương trình an toàn và sức khỏe.

- Lồng ghép những chủ đề an toàn và sức khỏe trong những lần tiếp xúc với người lao động.

- Xem xét tất cả các bản báo cáo của các cuộc kiểm tra trước đó và các bản báo cáo tai nạn lao động đồng thời kiểm tra lại để bảo đảm chắc chắn rằng tất cả các mối nguy hiểm đã bị loại trừ.

- Tham gia tích cực vào các ban quản lý an toàn lao động.

b. Quản lý chương trình an toàn lao động và vệ sinh lao động

Nhận thức về việc cần phải quản lý tốt các chương trình an toàn và vệ sinh lao động. ở cấp doanh nghiệp đang ngày càng tăng lên. Các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp nghiêm trọng và luật pháp về an toàn và vệ sinh lao động đã củng cố thêm nhận thức này. Sự kêu gọi ủng hộ trực tiếp cho các hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm:

- Xác định trách nhiệm về các hoạt động an toàn, vệ sinh tại nơi làm việc cùng với sự nhấn mạnh đặc biệt vào các nguy cơ hàng đầu.

- Thực hiện việc quản lý, đánh giá các mối nguy hiểm ngay từ ban đầu.

- Tiến hành điều tra thường xuyên về môi trường làm việc và sức khỏe của công nhân.

- Xác định các giải pháp mang tính kỹ thuật sẵn có.

- Phát triển thái độ tích cực về an toàn và vệ sinh tại nơi làm việc và hướng dẫn các hoạt động có định hướng cho các nhà quản lý, các đốc công và người lao động.

Trách nhiệm của chủ doanh nghiệp trong công tác an toàn và vệ sinh lao động đối với tất cả các cấp quản lý phải được hỗ trợ thích đáng thông qua luật pháp và chương trình quốc gia, cũng như thông qua các hoạt động tích cực của quần chúng ở địa phương, các ngành, các khu vực trên toàn quốc. Các lĩnh vực hỗ trợ cho các nhà quản lý hàng đầu trong trách nhiệm đảm bảo an toàn và vệ sinh sẽ bao gồm:

- Đảm bảo vai trò lãnh đạo của các nhà quản lý hàng đầu trong các chương trình an toàn và vệ sinh lao động ở doanh nghiệp.

- Đảm bảo an toàn trong thiết kế, sử dụng và bảo dưỡng các dụng cụ, máy móc, công xưởng và thiết bị.

- Lựa chọn các giám sát viên có đủ khả năng và đã được huấn luyện về các hoạt động an toàn vệ sinh lao động.

- Thiết lập và cập nhật các quy trình làm việc và truyền đạt các quy trình đó tới người lao động để họ thực hiện theo đúng yêu cầu an toàn, vệ sinh lao động.

- Ghi lại các vụ tai nạn và các bệnh có liên quan đến công việc, điều tra các nguyên nhân và xác định các biện pháp phòng ngừa.

- Thường xuyên xem xét các hoạt động an toàn, vệ sinh và phải có các hoạt động thích hợp đảm bảo chống lại các tai nạn và bệnh có liên quan tới công việc.

- Đảm bảo thực hiện đầy đủ các thỏa thuận trong quản lý lao động và các nghĩa vụ pháp lý khác.

d. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động

Các nội dung của báo cáo an toàn có thể được viết bởi cán bộ an toàn. Nội dung của báo cáo an toàn sẽ gồm những thông tin sau:

- Giới thiệu các hoạt động của Công ty đặc biệt với vị trí, hệ thống thiết bị đặc trưng bao gồm cả những cam kết rõ ràng của nhà quản lý về an toàn, lý do để xác định nhà máy có các thiết bị có yếu tố nguy hiểm, mô tả hệ thống thiết bị và các quá trình hoạt động của các chất độc hại và đặc điểm của chúng, tổ chức an toàn; xác định, phân tích và đánh giá các yếu tố nguy hiểm; điều khoản về kiểm soát các mối nguy hiểm và các biện pháp được thực hiện, kế hoạch cấp cứu.

- Báo cáo an toàn phải được các cơ quan chức năng thẩm tra, tốt nhất là bởi các thanh tra địa phương, những người có nhiều hiểu biết về thiết bị đó và một hoặc nhiều thành viên của nhóm tư vấn kỹ thuật quen với việc phân tích và đánh giá báo cáo an toàn của các thiết bị khác. Báo cáo an toàn cần được kiểm tra theo ba điểm sau:

- Báo cáo đã được mô tả đầy đủ các chất độc hại, các thiết bị, các quy trình công nghệ và đã có tổ chức an toàn chưa?

- Báo cáo đã xác định chính xác, phân tích đánh giá các yếu tố nguy hiểm và các biện pháp thực hiện để loại trừ các yếu tố đó chưa?

- Báo cáo đã chỉ ra được việc xử lý đầy đủ các yếu tố nguy hiểm và các hoạt động an toàn phù hợp không.

15.5. CHƯƠNG TRÌNH SỨC KHOẺ VÀ TINH THẦN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Sức khỏe tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém sức khỏe cơ thể của họ.

Một môi trường làm việc căng thẳng cao cũng có thể phá hủy sức khỏe tinh thần tương tự như những chất độc phá hủy sức khỏe cơ thể. Không giống như sức khỏe, yếu tố tinh thần không được đạo luật an toàn và sức khỏe nghề nghiệp bảo vệ... Tuy vậy, trong một số trường hợp, những người lao động có thể nhận được tiền phụ cấp đền bù cho sự suy nhược của cơ thể hay tinh thần do những chấn thương tích tụ của công việc căng thẳng quá mức gây ra.

15.5.1. Những bệnh tật về tinh thần

Bệnh tật tinh thần được gây ra bởi nhiều yếu tố cả trong và ngoài công việc. Mọi người thỉnh thoảng thường cảm thấy thất vọng, chán nản và một chút dao động nhưng phần lớn đều có thể đương đầu với những thất vọng tạm thời. Bốn trong số những thách thức phổ biến nhất đối với sức khỏe thần kinh tốt là: sự nhầm lẫn; kiệt quệ hoặc sự lo âu và chán nản, phiền muộn.

a. Sự nhầm lẫn

Những công việc lặp lại với chu kỳ làm việc ngắn và đòi hỏi một động tác lặp lại nhiều lần thường được coi là nhầm lẫn. Những công việc trên dây chuyền lắp ráp thường được coi là những công việc nhầm lẫn nhất. Tuy nhiên, tất cả mọi công việc đều có một số mặt nhầm lẫn kể cả những công việc được coi là hấp dẫn.

b. Kiệt quệ

Sự nản lòng, thất bại và năng lực giảm sút bắt nguồn từ sự bất lực khi phải đối đầu với căng thẳng kéo dài trong công việc được gọi là kiệt quệ (burnout). Kiệt quệ thường được thấy nhiều ở những người làm công tác trợ giúp đặc biệt là những bác sĩ tâm thần, những người làm công tác xã hội, những luật sư, những nhà tư vấn. Họ là những người luôn luôn bị yêu cầu giúp đỡ người

khác (trong khi bản thân mình không có nhiều thời gian - từ bỏ bản thân) và thậm chí nhiều hi cảm thấy bị kiệt quệ về tình cảm. Những nghề nghiệp này đòi hỏi sự toàn tâm toàn ý thường có xu hướng gây ra kiệt quệ.

c. Sự lo lắng

Sự lo lắng đề cập tới một trạng thái căng thẳng liên quan tới sự lo lắng, e sợ, tội lỗi và luôn luôn muốn bình tâm trở lại. Nói rộng hơn, một sự sợ hãi và e sợ thông thường có liên quan tới một sự kiện đặc biệt: nó đề cập tới một trạng thái buồn và sợ hãi mênh mông mà không liên quan tới một nguyên nhân nhất định nào.

d. Sự chán nản, phiền muộn

Chán nản phiền muộn là một dạng được đặc trưng bởi một tâm trạng chán nản và u sầu thường đi kèm với cảm giác thấy mình vô dụng tội lỗi và bất tài.

Chán nản và phiền muộn hơn việc cảm thấy không hạnh phúc hay buồn do một sự việc không ưa thích nào đấy. Nó là một nỗi buồn dữ dội mà đã bị mất mối liên hệ với một sự kiện nhất định nào đó.

15.5.2. Căng thẳng nghề nghiệp

a. Các nội dung và biểu hiện của căng thẳng nghề nghiệp

Căng thẳng là một phần cuộc sống tất cả chúng ta nhưng rất khó định nghĩa thế nào là căng thẳng. Một số chuyên gia cho rằng căng thẳng là áp lực của thế giới quan mà dẫn tới trạng thái cảm giác khó chịu. Một số khác cho rằng cảm giác khó chịu là căng thẳng xuất hiện do những áp lực công việc hoặc do điều kiện làm việc dẫn đến căng thẳng.

Nhóm thứ ba cho rằng căng thẳng trong thuật ngữ của phản ứng sinh lý hoặc phản ứng thần kinh, huyết áp, tim mạch. Điều này có nghĩa là căng thẳng thường được đề cập xem xét trong thuật ngữ về phản ứng tiêu cực.

Các nhà quản lý luôn quan tâm đến việc xem xét tìm hiểu mối quan hệ giữa căng thẳng và bệnh nghề nghiệp. Một trong những biện pháp mà tổ chức thực hiện để giải quyết vấn đề khắc phục, loại trừ căng thẳng là xác định căng thẳng dẫn đến tai nạn lao động.

Quá tải:

Công việc của con người có thể dẫn đến căng thẳng. Tải trọng có thể do số lượng, chất lượng công việc và đặc thù hoạt động (đòi hỏi phải tập trung thần kinh). Tải trọng của công việc là nguyên nhân dẫn đến quá tải và nhiều vấn đề khác. Sự quá tải có thể dẫn tới trạng thái buồn chán cho con người. Khi người lao động buồn chán thì anh ta không muốn đi làm nên thường xuyên nghỉ ở nhà, bê trễ, không muốn làm việc, uể oải và có thể dẫn tới một số tác động tiêu cực đối với tình trạng thể lực của người lao động.

Mâu thuẫn cá nhân:

Con người ứng xử như thế nào trong công việc phụ thuộc nhiều yếu tố. Kết hợp giữa hy vọng và yêu cầu mà người lao động thể hiện hoặc có thể do kỳ vọng của đồng nghiệp trong công việc người lao động tạo ra những cố gắng và vì thế dẫn đến những áp lực cá nhân. Khi xuất hiện những tình huống mà trong đó có sự va chạm giữa người này với người khác làm xuất hiện mâu thuẫn cá nhân. Khi đó khó có thể phối hợp công tác cho dù là những phối hợp đơn giản. Các nhà nghiên cứu cho thấy mâu thuẫn đó gắn với việc không thỏa mãn trong công việc và đòi hỏi về đào tạo. Ngoài ra nó gắn với trạng thái mà có thể dẫn tới bệnh nặng về tim mạch, tăng huyết áp, giảm

hấp thụ. Mâu thuẫn cá nhân có thể dẫn tới phá vỡ bầu không khí làm việc và dẫn tới sự thay đổi về sinh lý và tâm lý.

Hoàn cảnh sống:

Một số nhà khoa học đã khẳng định rằng hoàn cảnh sống là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sự xã hội căng thẳng nghề nghiệp của người lao động.

b. Các phương pháp khắc phục căng thẳng

Có nhiều phương pháp loại trừ căng thẳng, được các nhà quản lý áp dụng loại bỏ căng thẳng cho bản thân và cho người lao động.

- Thay đổi phương pháp sản xuất, cấu trúc sản xuất, những yêu cầu và đòi hỏi của sản xuất, khắc phục nguồn gốc gây ra căng thẳng.
- Chung sống với căng thẳng từ cả phía công nhân và từ phía công tác
- Sử dụng âm nhạc để tạo điều kiện cho cơ thể giảm bớt những kích thích và gây xáo trộn sự hoạt động của hệ thần kinh và làm êm dịu tinh thần trong khi vẫn duy trì sự tỉnh táo.
- Sự động viên xã hội; Bài thể dục; Các chương trình sức khỏe cơ thể

TÓM TẮT

Khái niệm

Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động (các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ) có tác động lên trạng thái chức năng của cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại cũng như về lâu dài.

An toàn lao động: Là tình trạng điều kiện lao động không gây nguy hiểm trong sản xuất.

Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe

Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất.

Người lao động và người sử dụng lao động đều phải có trách nhiệm và nghĩa vụ trong việc bảo đảm an toàn và sức khỏe cho người lao động.

Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe

Yếu tố có hại trong sản xuất là các yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất. Ví dụ như do tác động của một số yếu tố trong môi trường sản xuất có thể gây cho người lao động mắc bệnh về thị lực, bệnh về hô hấp, tim mạch... Ngoài ra còn dẫn tới sự rối loạn về một số chức năng sinh lý. Những nguyên nhân chính đó là do ảnh hưởng tác động của các yếu tố vật lý, sinh học, các chất từ trường, phóng xạ, các hóa chất và những căng thẳng nghề nghiệp.

Các nguyên nhân chủ yếu

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động trong sản xuất công nghiệp, có thể tạm chia làm hai nhóm nguyên nhân chính: a) Nhóm nguyên nhân khách quan do công nghệ, thiết bị máy móc (hay còn gọi là các dạng tai nạn lao động b) Nhóm nguyên nhân chủ quan do con người.

Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp

Các hậu quả trước mắt: Hậu quả trước mắt của các tai nạn nghiêm trọng có thể là nhiều người chết và bị thương, phá hủy nặng nề máy móc, thiết bị và các công trình xây dựng, làm ô nhiễm và hủy hoại môi trường. Hầu hết người lao động và thiết bị đều bị ảnh hưởng, nhưng cũng có nhiều tai nạn nghiêm trọng có thể hủy hoại môi trường và ảnh hưởng đến dân cư sống lân cận.

Các hậu quả lâu dài: Một tai nạn nghiêm trọng sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến ba khu vực: các xí nghiệp, những người sống xung quanh xí nghiệp và môi trường.

Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc

Tổ chức tốt nơi làm việc sẽ đảm bảo cho người lao động làm việc ít mệt mỏi, thoải mái hơn, thuận tiện hơn và giúp cho người lao động thao tác chính xác hơn nên ít xảy ra tai nạn lao động hơn. Tất cả các nhân viên của doanh nghiệp trước khi tham gia vào công việc đều phải được huấn luyện về an toàn và bảo hộ lao động.

Chương trình sức khỏe và tinh thần cho người lao động

Sức khỏe tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém sức khỏe cơ thể của họ. Một môi trường làm việc căng thẳng cao cũng có thể phá hủy sức khỏe tinh thần tương tự như những chất độc phá hủy sức khỏe cơ thể. Không giống như sức khỏe cơ thể, tinh thần không được đạo luật an toàn và sức khỏe nghề nghiệp bảo vệ. Do đó, doanh nghiệp cần chú ý đến vấn đề này bởi vì đây cũng có thể là nguyên nhân gây ra những tai nạn nghề nghiệp ảnh hưởng đến người lao động và cả doanh nghiệp

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy trình bày một số khái niệm liên quan đến an toàn và sức khỏe?
2. Trình bày các yếu tố nguy hại đến sức khỏe?
4. Nêu rõ vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khỏe?
5. Trình bày các nguyên nhân chủ yếu và hậu quả của tai nạn lao động?
6. Trình bày các biện pháp tăng cường đảm bảo an toàn cho người lao động trong doanh nghiệp?
7. Nội dung chương trình an toàn lao động?

HƯỚNG DẪN TRẢ LỜI CÂU HỎI

CHƯƠNG 1.

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực? Vai trò và sự cần thiết của quản trị nguồn nhân lực?

Học viên cần phải trả lời được hai ý sau:

- Quản lý nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

- Vai trò của quản trị nguồn nhân lực thể hiện:

+ Con người là yếu tố quan trọng nhất, nếu biết tổ chức phối hợp hoạt động của con người sẽ đạt được mục đích chung cho toàn bộ tổ chức.

+ Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng.

+ Giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác.

+ Góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

2. Triết lý của quản trị nhân lực là gì? Tại sao các doanh nghiệp cần phải nghiên cứu các triết lý về quản trị nhân lực?

Cần phải trả lời được hai ý sau:

- Triết lý về quản trị nhân lực và các quan điểm của các trường phái khác nhau từ cổ điển đến hiện đại nhìn nhận về bản chất con người.

- Các doanh nghiệp cần phải tham khảo và nghiên cứu các triết lý về quản trị nhân lực để loại bỏ những quan điểm sai trái, kế thừa những quan điểm tiến bộ để ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp và tổ chức của mình.

3. Phân tích, so sánh giữa quản trị nhân lực theo quan điểm hiện đại và theo quan điểm truyền thống?

Học viên phải nắm được bản chất của các quan điểm về quản trị nhân lực và phân biệt được sự khác biệt giữa quan điểm truyền thống và quan điểm mới về quản trị nhân lực:

- Quản trị nhân sự truyền thống thiên về quản lý cá nhân, quản lý họ một cách tuyệt đối mang tính cứng nhắc.

- Quản lý nguồn nhân lực hiện đại coi việc đào tạo và giáo dục thường xuyên. Đầu tư cho việc phát triển nhân lực ngày một tăng cao.

4. Mục tiêu của quản trị nhân lực là gì?

Học viên phải nêu được 3 mục tiêu sau:

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

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân.

- Đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

5. Các nguyên tắc của quản trị nhân lực?

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập.
- Môi trường làm việc cần được đảm bảo.
- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp.

6. Các phương tiện tác động của quản trị nhân lực?

Các phương tiện tác động của quản trị nhân lực được hiểu là các biện pháp, cách thức được sử dụng để các nhà quản lý thu hẹp sự chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu về nhân lực của tổ chức và nguồn nhân lực hiện có của tổ chức đó.

Các phương tiện tác động bao gồm: Đào tạo; Tuyển dụng; Điều động; Sắp xếp thời gian lao động; Trao đổi, tiếp xúc nội bộ; Trả công lao động; Tổ chức lao động và xác định việc làm; Quan hệ xã hội; Điều kiện làm việc và các phương tiện tác động khác.

CHƯƠNG 2.

1. Các chức năng chính của quản trị nhân lực:

Nêu được nội dung các chức năng sau:

- Chức năng thu hút.
- Chức năng điều chỉnh phối hợp.
- Chức năng động viên.
- Chức năng khai thác

2. Vai trò và quyền hạn của bộ phận chức năng về nguồn nhân lực

Làm nổi bật được các nội dung thể hiện các vai trò sau của bộ phận quản trị nhân lực:

- Vai trò tư vấn.
- Vai trò phục vụ.
- Vai trò kiểm tra.

3. Các mô hình quản trị nhân lực trong doanh nghiệp gồm:

Nêu được nội dung các mô hình sau:

- Mô hình thư ký.
- Mô hình luật pháp.
- Mô hình tài chính.
- Mô hình quản trị.
- Mô hình nhân văn.

4. Yêu cầu đối với bộ phận quản trị nhân lực

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.

5. Các trách nhiệm chủ yếu của cán bộ quản lý nhân lực

Làm rõ được các trách nhiệm của bộ phận quản trị nhân lực trên các vấn đề:

- Thiết kế các mục tiêu về nhân lực.
- Nhận ra các vấn đề về quản lý có thể xuất hiện trong quản lý nhân lực.
- Thiết kế ra các thủ tục cần thiết cho công tác tuyển dụng, sử dụng và phát triển.
- Thiết kế và thực hiện các chính sách lao động.
- Giúp cho các cán bộ quản lý các cấp nhận thức được trách nhiệm của họ trong việc quản lý nhân lực trong chính bộ phận của mình.
- Đảm bảo đánh giá đúng và chính xác kết quả thực hiện công việc.

6. Tóm tắt các lĩnh vực quản trị nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm:

Nêu được các nội dung cơ bản của quản trị nhân lực theo các giai đoạn lớn sau đây:

Giai đoạn 1: chuẩn bị và tiếp nhận nhân lực

- Phân tích và thiết kế công việc.
- Lập kế hoạch nhân lực.
- Tuyển dụng nhân viên.

Giai đoạn 2: tổ chức và sử dụng có hiệu quả nhân lực

- Tổ chức quá trình lao động.
- Tạo động lực làm việc.
- Đánh giá nguồn nhân lực.
- Trả công lao động.
- Các khuyến khích tài chính.
- Các chế độ phúc lợi xã hội.

Giai đoạn 3: phát triển nhân lực

- Đào tạo và đào tạo lại.
- Đề bạt và thăng tiến.
- Thay đổi, chuyển chuyển, cho thôi việc và sa thải.

Ngoài ra, quản lý nguồn nhân lực còn giải quyết một số nội dung quan trọng nữa như :

- Bảo đảm thông tin cho người lao động;
- Đẩy mạnh các hoạt động công đoàn;
- Thực hiện tốt các quan hệ nhân sự;

CHƯƠNG 3

1. Tác dụng của phân tích công việc

Nêu bật được vai trò của phân tích công việc như:

- Chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.
- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên.
- Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo.
- Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển chuyển công tác cho nhân viên.
- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc.

2. Yêu cầu về thông tin cần có đối với phân tích công việc

- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc.
- Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm .
- Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có.
- Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc.
- Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên.

3. Các hình thức phân tích hệ thống việc làm

Nêu được nội dung các hình thức sau:

- Phân tích nhiệm vụ: Phân tích nhiệm vụ nhằm trả lời câu hỏi “Cái gì” sẽ được thực hiện.
- Phân tích nhân công: Phân tích nhân công là xác định ai sẽ thực hiện công việc đó.
 - Phân tích môi trường: Phân tích môi trường chú ý đến vị trí vật lý của công việc trong sản xuất hoặc dịch vụ và các điều kiện môi trường làm việc.

4. Các bước thực hiện phân tích công việc

Nêu được nội dung các bước sau:

- Bước 1:* Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc.
- Bước 2:* Thu nhập các thông tin cơ bản.
- Bước 3:* Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt.
- Bước 4:* áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin.
- Bước 5:* Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin..
- Bước 6:* Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

5. Nội dung chính của bảng tiêu chuẩn công việc:

Mô tả được các nội dung cơ bản sau của bản tiêu chuẩn công việc:

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

- Các tiêu chuẩn đặc thù khác theo yêu cầu của công việc

6. Các phương pháp phân tích công việc

Nêu được có các phương pháp phân tích công việc sau:

Phương pháp phân tích công việc trên cơ sở đánh giá thực hiện các chức năng: Phương pháp này được dựa trên ba yếu tố chủ yếu là: dữ liệu, con người và vật dụng.

Phương pháp bảng câu hỏi phân tích chức vụ: nhằm mục đích thu thập các thông tin định lượng, đánh giá mức độ của các trách nhiệm, nhiệm vụ của các công việc khác nhau.

Phương pháp phân tích công việc theo chức vụ kỹ thuật: áp dụng để phân tích các công việc do công nhân thực hiện nhằm xác định cấp bậc hay mức độ phức tạp của công việc.

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

7. Các lý do phải thiết kế lại công việc gồm có:

Nêu được các lý do phải thiết kế lại công việc:

- + Qua phân tích phát hiện được những tồn tại và sự thiếu hấp dẫn của công việc;
- + Thiết kế lại công việc, một mặt là để sử dụng những khả năng sẵn có về nhân lực và phương tiện của doanh nghiệp
- + Trong thực tế cùng với sự tiến bộ của KH-KT nhiều nghề mới đã xuất thì việc thiết kế lại vị trí là một việc làm tất yếu khách quan...

Nội dung thiết kế lại công việc:

- Nội dung công việc là một tập hợp các hoạt động được thực hiện trong công việc.
- Trách nhiệm với tổ chức là những yêu cầu chung mà tổ chức mong muốn.
- Ngoài ra thiết kế công việc còn bao gồm sự xem xét các điều kiện làm việc.

CHƯƠNG 4.

1. Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Học viên phải nêu bật được kế hoạch hoá nhân lực có vai trò sau:

- Đóng vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực.
- ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức.
- Giúp doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực.
- Đóng vai trò điều hoà các hoạt động nguồn nhân lực.
- Là cơ sở cho các hoạt động biên chế, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

2. Quy trình lập kế hoạch nhân lực

Phân tích được trình tự và nội dung các bước của quy trình lập kế hoạch nhân lực như sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc.
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực.

- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

3. ý nghĩa của công tác dự báo nguồn nhân lực

Nêu bật được ý nghĩa của dự báo nhân lực trên các góc độ sau:

- Là một công cụ phục vụ quản lý nguồn nhân lực..
- Điều chỉnh nguồn lực nhằm đáp ứng nhu cầu tương lai của tổ chức.
- Quản lý dự báo cho phép lường trước tình trạng thừa, thiếu biên chế.
- Là một trong những khía cạnh chủ yếu của “chất lượng toàn diện”.

4. Các phương pháp dự báo cầu nguồn nhân lực bao gồm

Phân tích và chỉ ra được có các phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực mà doanh nghiệp có thể áp dụng là:

- Phương pháp ước lượng trung bình (bình quân giản đơn)
- Phương pháp tính theo tiêu chuẩn hao phí lao động của một đơn vị sản lượng.
- Phương pháp dự đoán xu hướng
- Phương pháp chuyên gia.

CHƯƠNG 5.

1. Khái niệm, mục đích của tuyển dụng nhân lực

- Tuyển dụng lao động là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức.
- Mục đích của một cuộc tuyển dụng là tìm chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

2. Tác dụng và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân viên có một ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp.

- Tuyển dụng nhân viên là yếu tố chủ yếu của chính sách quản lý nguồn nhân lực, bởi vì nó ảnh hưởng quyết định đến tình trạng nhân lực củadoanh nghiệp.
- Qua tuyển dụng nhân viên mới, một mặt lực lượng lao động của nó được trẻ hoá, và mặt kia, trình độ trung bình của nó được nâng lên.
- Tuyển dụng nhân viên là một sự đầu tư “phi vật chất - đầu tư về con người”;
- Bảo đảm cho doanh nghiệp chọn được những người tài giỏi và chắc chắn sẽ góp phần mang lại những thành công cho doanh nghiệp.

3.Các yếu tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng nhân lực bao gồm:

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

4. Phân tích quá trình tuyển dụng nhân lực?

Học viên phải nêu được quá trình tuyển dụng gồm hai khâu nối liền đó là tuyển mộ và tuyển chọn.

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

- 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..

5. Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện công tác tuyển chọn

Nêu được những điểm cần chú ý khi tiến hành tuyển chọn nhân lực:

- Đánh giá các giá trị của các thủ tục tuyển chọn
- Tuyển chọn chủ quan (tự tuyển chọn)
- Thử việc
- Đào tạo và động viên nhân viên trong công việc
- Đánh giá kết quả công việc

6. Nội dung đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển dụng

Nêu được việc đánh giá hiệu quả tuyển dụng dựa trên các nội dung sau:

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí cho một lần tuyển.
- Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển.
- Hệ số giữa số nhân viên mới tuyển và số đo được đề nghị tuyển.
- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc ở một mức lương nhất định.
- Kết quả thực hiện công việc của các nhân viên mới được tuyển.
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc

CHƯƠNG 6.

1. Vai trò của đào tạo, phát triển nhân lực

Câu này, phải trả lời được vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Đối với doanh nghiệp như: Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh; Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; Tránh tình trạng quản lý lỗi thời...

Đối với người lao động như: giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn; Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên...

2. Các hình thức đào tạo

Câu này phải dựa trên các tiêu thức khác nhau để phân loại hình thức đào tạo:

(a) Theo định hướng nội dung đào tạo, có hai hình thức: đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp.

(b) Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các hình thức: đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, v.v....

(c) Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

(d) Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có các hình thức: đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc (sẽ trình bày kỹ trong phần phương pháp đào tạo, cùng chương).

(e) Theo đối tượng học viên, có các hình thức : đào tạo mới và đào tạo lại.

3. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

Câu này phải nêu được cách tính và công thức tính của 4 phương pháp sau:

- Phương pháp căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của nhân viên kỹ thuật tương ứng.
- Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc, trang bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhận của một nhân viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.
- Phương pháp chỉ số.
- Phương pháp trực tiếp.

4. Vai trò của đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật

Câu này phải nêu được nguyên nhân dẫn đến vai trò của đào tạo kỹ thuật:

- Việc áp dụng các trang thiết bị công nghệ, kỹ thuật mới vào trong quá trình sản xuất.
- Khả năng mở rộng phạm vi và các chức năng hoạt động của nhân viên,.
- Sự phát triển của nền sản xuất xã hội..... tính chất phức tạp của sản xuất ngày càng tăng.

5. Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật

Để trả lời câu này, học viên phải nắm được có các phương pháp sau:

- Đào tạo tại nơi làm việc
- Đào tạo bài giảng
- Đào tạo nghe nhìn
- Đào tạo theo chuyên đề
- Đào tạo mô phỏng.
- Đào tạo có máy tính hỗ trợ.

6. Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

Câu này phải trả lời được nội dung, cách thức của từng loại hình đào tạo cho các nhà quản trị, ưu nhược điểm của các loại hình đào tạo sau:

- a. Đào tạo tại nơi làm việc: Luân phiên thay đổi công việc; Học tập qua hành động
- b. Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ nhà quản trị ngoài nơi làm việc: Nghiên cứu tình huống; Trò chơi quản trị; Hội thảo bên ngoài.

7. Đánh giá hiệu quả đào tạo.

Câu này phải nêu được việc đánh giá hiệu quả đào tạo theo hai hướng: định tính và định lượng:

- *Định tính*, có thể đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản: *Phản ứng, Học thuộc, Tư cách, Kết quả*
- *Định lượng*: cần xác định được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm.

CHƯƠNG 7.

1. Tư tưởng chính của thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW

Học viên cần phải nắm vững nội dung của thuyết này để chỉ rõ tư tưởng chính của thuyết này gồm 5 cấp bậc nhu cầu từ thấp đến cao: Những nhu cầu sinh vật học Những nhu cầu về an ninh Những nhu cầu về xã hội Nhu cầu về đánh giá - tôn trọng Những nhu cầu về tự thể hiện

5. Tư tưởng chính của thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

Nêu được quan niệm động cơ thúc đẩy bằng cách xác định 3 loại nhu cầu thúc đẩy con người như sau:

- *Nhu cầu về quyền lực*: là nhu cầu tác động lên người khác, tới hoàn cảnh, kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh;
- *Nhu cầu về liên kết*: là các nhu cầu về quan hệ xã hội, quan hệ giúp đỡ qua lại với nhau;
- *Nhu cầu về thành tích*: là nhu cầu vươn tới thành tựu và thắng lợi.

6. Tư tưởng chính của thuyết hai nhân tố của HERZBERG

Nêu được 2 nhóm nhân tố: duy trì và động viên. Đồng thời nêu ra những ẩn ý quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

- + Những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thoả mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thoả mãn người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn
- + Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

4. Tư tưởng chính của thuyết công bằng của J. S. Adams

Câu này phải nêu được khái niệm công bằng trong tổ chức bằng cách so sánh tỷ số của các đầu ra (như sự được trả công, tiền lương, tiền thưởng, sự thăng chức...) và các đầu vào vào (sự đóng góp trình độ, kinh nghiệm, mức độ cố gắng...) của người lao động trong các doanh nghiệp và các tổ chức. Theo ông, có 3 kết luận như sau:

5. Các biện pháp kích thích nhằm nâng cao hiệu quả lao động

Học viên cần phải trả lời được các biện pháp sau

Kích thích vật chất: Kích thích đối với nhân viên làm việc theo sản phẩm; Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kích thích tinh thần: Được quan tâm, đối xử bình đẳng; Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp; Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích. Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn; Lương được trả tương xứng, công bằng.

Các hình thức khuyến khích khác: áp dụng chế độ thời gian làm việc linh hoạt Tổ chức các hội thi, liên hoan, lễ kỷ niệm, các hoạt động giao lưu, dã ngoại...

CHƯƠNG 8.

1. Trình bày khái niệm về tổ chức quá trình lao động và so sánh với tổ chức lao động khoa học

- Để trả lời câu hỏi này, học viên trước hết phải nêu được khái niệm về Tổ chức lao động.
- Tiếp theo mới so sánh với Tổ chức lao động khoa học:
 - + TCLĐ chỉ thực sự là khoa học khi nó được xem xét ứng dụng những thành tựu khoa học và những kinh nghiệm tiên tiến.
 - + Gạt bỏ ngăn ngừa những tác động không tốt của máy móc kỹ thuật và môi trường lên người lao động.
 - + áp dụng những biện pháp tổng hợp về kỹ thuật, tổ chức, kinh tế, tâm sinh lý và xã hội vào sản xuất nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn vật chất và lao động.

2. Tầm quan trọng của tổ chức lao động.

Học viên cần chứng minh được tổ chức lao động hợp lý hay không sẽ ảnh hưởng đến các vấn đề sau:

- Quyết định trực tiếp đến năng suất lao động cao hay thấp.
- ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và giá thành sản phẩm.
- Đảm bảo thực hiện tốt hay xấu các chỉ tiêu nhiệm vụ kế hoạch và các công tác khác.
- Quan hệ sản xuất trong xí nghiệp có được hoàn thiện hay không, có ảnh hưởng đến việc thúc đẩy sản xuất phát triển hay không.

3. Nguyên tắc tổ chức lao động

Bất cứ một doanh nghiệp nào khi tiến hành tổ chức quá trình lao động của mình đều phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc tiết kiệm không có động tác thừa.
- Nguyên tắc làm việc kiêm cử động và động tác lao động.
- Làm việc theo một trình tự hợp lý.
- Quy định tối ưu chế độ phục vụ nơi làm việc.
- Phù hợp giữa trình độ người lao động với tính chất của công việc thực hiện.
- Định mức lao động có căn cứ kỹ thuật và tâm sinh lý lao động.
- Phù hợp giữa mức lao động và các điều kiện kỹ thuật tổ chức sản xuất.
- Nguyên tắc mức đồng đều.

4. Mục đích của tổ chức lao động

Học viên cần phải nêu được việc tổ chức quá trình lao động phải đạt được các mục đích sau:

- Phải đảm bảo không ngừng nâng cao năng suất lao động..
- Phải quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động..
- Có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, tổ chức và phân phối hợp lý lao động.
- Tổ chức phát động phong trào thi đua.

5. Nhiệm vụ và nội dung của tổ chức lao động

Học viên phải nêu được 3 nhiệm vụ mà tổ chức lao động cần thực hiện trên các phương diện:

đó là: Kinh tế - Tâm sinh lý - Xã hội.

6. Nội dung của phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp.

Trong câu hỏi này, học viên cần phải nắm được khái niệm và mối quan hệ giữa phân công và hiệp tác lao động.

- ý nghĩa của phân công và hiệp tác lao động.
- Yêu cầu và nội dung của phân công và hiệp tác lao động.
- Các biện pháp hoàn thiện phân công và hiệp tác lao động.

7. Nội dung và nội dung của tổ chức chỗ làm việc?

- Nêu được tổ chức và phục vụ tốt chỗ làm việc, phải thoả mãn một cách đồng bộ các yêu cầu về kỹ thuật, kinh tế, tâm sinh lý và xã hội
- Nêu rõ được các nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ chỗ làm việc
- Nội dung tổ chức chỗ làm việc bao gồm:
 - + Chuyên môn hoá và trang bị chỗ làm việc.
 - + Bố trí (quy hoạch) chỗ làm việc.
 - + Diện tích chỗ làm việc.
 - + Lựa chọn trạng thái (tư thế) làm việc.
 - + Vùng làm việc.

8. Trình bày các chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động.

Câu này học viên phải nêu được:

- Khả năng làm việc của người lao động.
- Sự mệt mỏi của người lao động.
- Yêu cầu của việc nghỉ ngơi.
- Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.

CHƯƠNG 9.

1. Trình bày mục đích và sự cần thiết phải đánh giá nhân lực:

Trước hết học viên phải nêu được mục đích của công tác đánh giá nguồn nhân lực:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá.
- Cung cấp thông tin làm cơ sở cho các vấn đề quản trị nhân lực khác của doanh nghiệp.

Tiếp theo phải nêu được các nguyên nhân dẫn đến việc đánh giá nguồn nhân lực và khẳng định được đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ có tác động lên cả tổ chức lẫn cá nhân.

2. Trình bày các nội dung cần đánh giá

Câu này học viên cần phải nêu được nội dung cần đánh giá như:

- Đánh giá hiệu suất làm việc.

- Đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của một nhân viên.
- Đánh giá tiềm năng.
- Đánh giá động cơ làm việc

3. Trình tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Học viên nêu được việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện theo trình tự 7 bước sau:

- (1) Xác định các yêu cầu cần đánh giá;
- (2) Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp;
- (3) Huấn luyện kỹ năng đánh giá;
- (4) Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá;
- (5) Thực hiện đánh giá;
- (6) Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá;
- (7) Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

4. Các phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên:

Câu này, học viên cần phải nêu được nội dung của các phương pháp áp dụng để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên gồm có:

- (1) Phương pháp bảng điểm;
- (2) Phương pháp xếp hạng luân phiên;
- (3) Phương pháp so sánh cặp;
- (4) Phương pháp phê bình lu giữ; và
- (5) Phương pháp quan sát hành vi;
- (6) Phương pháp quản trị theo mục tiêu;
- (7) Phương pháp định lượng.

5. Các sai lầm cần tránh trong đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên:

Các sai lầm cần tránh trong đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên gồm có:

- (1) Tiêu chuẩn không rõ ràng;
- (2) Thiên kiến;
- (3) Xu hướng thái quá;
- (4) Xu hướng trung bình chủ nghĩa;
- (5) Định kiến.

CHƯƠNG 10.

1. Trình bày các quan niệm và bản chất của tiền công

- Câu này, học viên cần phải nêu được các quan niệm khác nhau về tiền công
- Nêu được bản chất của tiền công chính là giá cả của sức lao động

2. Trình bày mục đích của trả công lao động

Hệ thống trả công trong các doanh nghiệp được hoạch định nhằm mục đích sau:

- (a) thu hút nhân viên,
- (b) duy trì đội ngũ nhân viên giỏi,
- (c) kích thích động viên nhân viên,
- (d) đáp ứng các yêu cầu của luật pháp.

3. Các hình thức trả công lao động

Ba hình thức tiền lương chủ yếu trong các doanh nghiệp là

- (a) trả lương theo thời gian,
- (b) trả lương theo nhân viên
- (c) trả lương theo kết quả thực hiện công việc.

4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền công lao động

Các yếu tố tác động quyết định đến tiền lương và thu nhập của người lao động rất đa dạng, phong phú và có phân loại thành bốn nhóm:

- (a) bản thân người lao động,
- (b) công việc,
- (c) doanh nghiệp
- (d) môi trường bên ngoài.

5. Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp cần chú trọng đến những vấn đề gì?

Nêu được những vấn đề cần chú trọng trong chính sách tiền lương của doanh nghiệp :

- (a) mức lương chung trong doanh nghiệp;
- (b) cơ cấu của hệ thống tiền lương;
- (c) năng lực của các cá nhân khi thực hiện công việc.

CHƯƠNG 11.

1. Nêu rõ khái niệm, mục đích của khuyến khích tài chính?

Câu hỏi này, học viên cần phải trả lời được:

- Khái niệm khuyến khích tài chính
- Khác với tiền lương như thế nào
- Mục đích của các khuyến khích tài chính

2. Cho biết các chương trình khuyến khích cơ bản?

Với câu hỏi này, học viên cần nêu được nội dung các chương trình khuyến khích sau:

- Các chương trình khuyến khích cá nhân
- Các chương trình khuyến khích tổ, nhóm
- Các chương trình khuyến khích đối với đơn vị sản xuất, kinh doanh trực thuộc
- Các chương trình khuyến khích trên phạm vi toàn doanh nghiệp

3. Trình bày nội dung các phúc lợi cho người lao động?

- Học viên cần nắm vững và trả lời thế nào là phúc lợi cho người lao động
- ý nghĩa của việc cung cấp các loại phúc lợi

- Hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện

4. Mục tiêu của chương trình phúc lợi là gì?

Mục tiêu của tổ chức trong việc đề ra phúc lợi phải là:

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động
- Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động
- Đáp ứng đòi hỏi của người lao động, nâng cao vai trò điều tiết của Chính phủ.
- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

5. Nêu các bước xây dựng chương trình phúc lợi

Khi xác định tổ hợp phúc lợi biên tối ưu, cần lưu ý các bước sau:

Bước 1: Thu thập các dữ liệu về giá cả của các mặt hàng và dịch vụ có liên quan.

Bước 2: Đánh giá nguồn tài chính cần có để thực hiện được các phúc lợi trong kỳ tới.

Bước 3: Đánh giá bằng điểm từng loại phúc lợi và dịch vụ theo các yếu tố như.

Bước 4: Đưa ra quyết định về phương án tối ưu kết hợp giữa các loại phúc lợi và dịch vụ khác nhau.

CHƯƠNG 12.

1. Trình bày khái niệm và việc giao kết hợp đồng lao động

- Trước hết học viên phải nêu được khái niệm của hợp đồng lao động.
- Tiếp đó phải nêu cụ thể về giao kết Hợp đồng lao động
 - + Hợp đồng lao động giao kết trực tiếp giữa người lao động với sử dụng lao động.
 - + Người lao động có thể giao kết nhiều Hợp đồng lao động với nhiều sử dụng lao động.
 - + Hợp đồng lao động ký kết bằng văn bản.

2. Hợp đồng lao động khi nào bị chấm dứt?

Học viên phải nêu được hợp đồng lao động bị chấm dứt trong các trường hợp sau:

- Hợp đồng lao động đương nhiên chấm dứt.
- Quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng trước thời hạn.
- Người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động
- Người sử dụng lao động không được đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động
- Trường hợp người sử dụng lao động đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái pháp luật

3. Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể

Học viên phải nắm vững và nêu rõ thỏa ước lao động tập thể gồm những cam kết:

- Về việc làm và đảm bảo việc làm;
- Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi;
- Tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp lương, định mức lao động;
- An toàn lao động, vệ sinh lao động và bảo hiểm xã hội đối với người lao động.

4. Đăng ký thỏa ước lao động tập thể:

Thỏa ước lao động tập thể phải được làm thành 4 bản, trong đó:

- Một bản do người sử dụng lao động giữ;
- Một bản do Ban chấp hành công đoàn cơ sở giữ;
- Một bản do Ban chấp hành công đoàn cơ sở gửi công đoàn cấp trên
- Một bản do người sử dụng lao động đăng ký tại gửi Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính chậm nhất 10 ngày, kể từ ngày ký.

5. Hiệu lực và thời hạn của thỏa ước lao động tập thể

Câu này học viên phải nêu được 3 nội dung:

- a. Hiệu lực của thỏa ước lao động tập thể.
- b. Thời hạn của thỏa ước lao động tập thể.
- c. Chi phí của thỏa ước lao động tập thể.

6. Trình bày các nội dung trong nội qui lao động?

Nội quy lao động phải có các nội dung chủ yếu sau:

- Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi;
- Trật tự trong doanh nghiệp;
- An toàn lao động và vệ sinh lao động ở nơi làm việc;
- Việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp;
- Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

CHƯƠNG 13.

1. Trình bày khái niệm và chủ thể của quan hệ lao động?

- Để trả lời được câu hỏi này, học viên cần nắm vững khái niệm và sự hình thành quan hệ lao động. Nêu rõ được 2 nhóm trong quan hệ lao động.
- Nêu được quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi có hai chủ thể: người lao động và người sử dụng lao động.

Tiếp đó, nêu rõ nội dung, đặc điểm các chủ thể tham gia vào quan hệ lao động như: Chủ sử dụng lao động (gọi tắt là người chủ); Người lao động; Tập thể người lao động; Sự xuất hiện của Nhà nước và cơ chế ba bên trong quan hệ lao động.

2. Nội dung quan hệ lao động

Học viên phải nêu được cách phân loại quan hệ lao động các nhóm khác nhau:

- Phân loại theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc của một quan hệ lao động.
- Phân loại theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động

3. Các hình thức tranh chấp lao động

Học viên phải nêu được các hình thức (nhiều dạng) của tranh chấp lao động:

- Bãi công.

- Đình công
- Lãn công

4. Các biện pháp phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động

Câu này học viên phải trả lời được hai vấn đề quan trọng của tranh chấp lao động là phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động:

- Phòng ngừa tranh chấp lao động: Tính chất, nội dung.
- Giải quyết tranh chấp lao động: yêu cầu, biện pháp thực hiện.

CHƯƠNG 14.

1. Trình bày khái niệm và nội dung của kỷ luật?

- Trong câu hỏi này, học viên phải nêu được khái niệm kỷ luật lao động: 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.

- Nêu được mục tiêu của kỷ luật lao động 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.

- Làm nổi bật nội dung của kỷ luật lao động: 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.

2. Trình bày các hình thức kỷ luật?

Cần nêu rõ nội dung của 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.

- *Kỷ luật khiển trách* là hình thức kỷ luật chính thức hơn và được tiến hành tể nhị kín đáo “phía sau cánh cửa”..

- *Kỷ luật trừng phạt (cảnh cáo)*: là cách cuối cùng áp dụng đối với người vi phạm kỷ luật.

3. Trình bày các nguyên nhân vi phạm kỷ luật

Học viên cần nêu rõ các nguyên nhân dẫn đến vi phạm kỷ luật từ hai phía như:

- Về phía người lao động.
- Về phía người quản lý.

4. Trình bày các nguyên tắc của hệ thống kỷ luật

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
- Phải quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan đến kỷ luật lao động.
- Phải thông tin đầy đủ và kịp thời các điều khoản của kỷ luật lao động đến mọi người lao động.
- 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.

5. Trách nhiệm đối với kỷ luật

Học viên cần phải hiểu rõ và trình bày được trách nhiệm đối với kỷ luật của các bộ phận liên quan như:

- Người quản lý bộ phận.
- Phòng Quản trị nhân lực.
- Công đoàn.
- Ban quản lý cấp cao.

6. Cho biết có những cách thức xử lý kỷ luật như thế nào?

Học viên cần nêu được có các cách thức xử lý kỷ luật như sau:

- Thi hành kỷ luật mà không phạt
- Thi hành kỷ luật bằng trừng phạt, răn đe
- Thi hành kỷ luật theo trình tự

7. Trình bày nội dung quá trình kỷ luật?

Phải trả lời được một quá trình kỷ luật chung trải qua 5 bước sau:

Bước 1: khiển trách bằng miệng

Bước 2: Cảnh cáo miệng.

Bước 3: Cảnh cáo bằng văn bản

Bước 4: Đình chỉ công tác

Bước 5: Sa thải

CHƯƠNG 15.

1. Hãy trình bày một số khái niệm liên quan đến an toàn và sức khỏe:

Trong câu này, học viên phải nêu được nội dung các khái niệm về:

- Điều kiện lao động.
- An toàn lao động
- Sự nguy hiểm trong sản xuất
- Phương tiện bảo vệ người lao động.
- Kỹ thuật an toàn.
- Vệ sinh sản xuất.
- Bảo hộ lao động.
- Tai nạn lao động.
- Bệnh nghề nghiệp.

2. Trình bày các yếu tố nguy hại đến sức khỏe?

Yếu tố có hại trong sản xuất là các yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất. Ví dụ như do tác động của một số yếu tố trong môi trường sản xuất có thể gây cho người lao động mắc bệnh về thị lực, bệnh về hô hấp, tim mạch... Ngoài ra còn dẫn tới sự rối loạn về một số chức năng sinh lý. Những nguyên nhân chính đó là do ảnh hưởng tác động của các yếu tố vật lý, sinh học, các chất từ trường, phóng xạ, các hóa chất và những căng thẳng nghề nghiệp.

3. Trình bày mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe

Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất

4. Nêu rõ vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khỏe

Trong câu này, học viên phải nêu được quyền hạn và trách nhiệm của người lao động và người sử dụng lao động trong vấn đề đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động

Người sử dụng lao động

- Người sử dụng lao động có trách nhiệm
- Người sử dụng lao động có quyền

Người lao động

- Người lao động có quyền
- Người lao động có trách nhiệm

5. Trình bày các nguyên nhân chủ yếu và hậu quả của tai nạn lao động

Với câu hỏi này, học viên phải trả lời được 2 ý:

- Thứ nhất, có nhiều nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động gồm hai nhóm:
 - + Nhóm nguyên nhân khách quan do công nghệ, thiết bị máy móc:
 - + Nhóm nguyên nhân chủ quan do con người
- Thứ hai, hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp gồm:
 - + Các hậu quả trước mắt
 - + Các hậu quả lâu dài

6. Trình bày các biện pháp tăng cường đảm bảo an toàn cho người lao động trong doanh nghiệp?

Học viên phải trả lời được 3 nội dung:

- Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc
- Thanh tra và báo cáo an toàn lao động
- Huấn luyện và khuyến khích người lao động

7. Nội dung chương trình an toàn lao động

Học viên phải nêu được nội dung chương trình an toàn lao động trong doanh nghiệp được tổ chức bao gồm các bước sau:

- a. Lựa chọn người phụ trách
- b. Phân công nhiệm vụ
- b. Quản lý chương trình an toàn lao động và vệ sinh lao động
- d. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động

TÀI LIỆU HỌC TẬP VÀ THAM KHẢO

Hiện không có giáo trình chuẩn quốc gia, nên học viên có thể sử dụng các giáo trình và tài liệu tham khảo sau:

1. Giáo trình quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội - Hà Nội 2004.
2. Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp - Nhà xuất bản Lao động - Xã hội - Hà Nội 2003.
3. Quản trị nguồn nhân lực - Nhà xuất bản Đại học quốc gia TP Hồ Chí Minh, 2000.
4. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bưu chính viễn thông - Nhà xuất bản Bưu điện, 2001.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. CLIFFORD M. BAUMBACK - Tổ chức và điều hành doanh nghiệp nhỏ- Nxb Khoa học và kỹ thuật - Hà nội 1998.
2. THOMAS JROBINS - Quản lý và kỹ thuật quản lý - Nxb Giao thông vận tải - Hà nội 1999
3. CHRISTIAN BATAL- Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước tập 1,2 - Nxb Chính trị quốc gia Hà Nội 2002.
4. PAUL HERSEY & KEN BLANC HARD- Quản trị hành vi tổ chức-Nxb thống kê 2001.
5. GS.TS Martin Hilb (Thuy Sỹ)- Quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể, mục tiêu, chiến lược, biện pháp-Nxb Thống kê 2000.
6. Triệu Tuệ Anh, Lâm Thạch Viên - Thiết kế tổ chức và quản lý chiến lược nguồn nhân lực - Nxb Lao động - Xã hội Hà Nội 2004.
7. Bộ luật lao động nước CHXHCNVN (sửa đổi bổ sung 2002)- Nxb Chính trị quốc gia Hà Nội 2003.
8. Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình quản trị nhân lực - Nxb Lao động - Xã hội Hà Nội 2004.
9. Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực - Nxb Đại học quốc gia Hồ Chí Minh 2004.
10. Nguyễn Văn Lê-Nguyễn Văn Hoà, Quản trị nhân sự- Nxb giáo dục 1997.
11. Đặng Đức San - Nguyễn Văn Phần - Quản lý, sử dụng lao động trong doanh nghiệp tập 1,2 - Nxb Lao động - xã hội Hà Nội 2002.
12. Nguyễn Tấn Thịnh - Giáo trình quản trị nhân lực trong doanh nghiệp – Nxb Lao động - Xã hội 2003.
13. Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự - Nxb Thống kê 2004.
14. Trần Quang Tuệ (biên dịch) - Nhân sự, chìa khoá của sự thành công-Nxb TP Hồ Chí Minh 2000.
15. Viện nghiên cứu QLKT TU- Lao động, việc làm và nguồn nhân lực ở Việt Nam 15 năm đổi mới - Nxb thế giới - Hà Nội-2001.

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	1
CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	3
GIỚI THIỆU	3
Mục đích yêu cầu:	3
Nội dung chính:	3
NỘI DUNG	3
1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	3
1.2. TRIẾT LÝ VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	7
1.3. MỤC TIÊU VÀ NGUYÊN TẮC CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	8
1.4. CẤP ĐỘ VÀ PHƯƠNG TIỆN TÁC ĐỘNG TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	8
1.5. LỰA CHỌN CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC	10
TÓM TẮT	11
CÂU HỎI ÔN TẬP	12
CHƯƠNG 2: DOANH NGHIỆP VỚI CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	13
GIỚI THIỆU	13
Mục đích yêu cầu:	13
Nội dung chính	13
NỘI DUNG	13
2.1. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	13
2.2. HOẠT ĐỘNG CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	14
2.3. CÁC MÔ HÌNH VÀ CƠ CẤU CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	15
2.4. CÁC LĨNH VỰC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	18
TÓM TẮT	20
CÂU HỎI ÔN TẬP	21
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC	23
GIỚI THIỆU	23
Mục đích yêu cầu	23
Nội dung chính	23
NỘI DUNG	23
3.1. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	23
3.2. TRÌNH TỰ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	27
3.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	29
3.4. THIẾT KẾ VÀ THIẾT KẾ LẠI CÔNG VIỆC	31
TÓM TẮT	33
CÂU HỎI ÔN TẬP	35
CÂU HỎI:	35
CHƯƠNG 4: KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC	36
GIỚI THIỆU	36
Mục đích, yêu cầu	36
Nội dung chính	36
NỘI DUNG	36
4.1. KHÁI QUÁT VỀ KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC	36
4.2. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC	37
4.3. DỰ BÁO NGUỒN NHÂN LỰC	45
TÓM TẮT	50
CÂU HỎI ÔN TẬP	51
CHƯƠNG 5: THU HÚT VÀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	53
GIỚI THIỆU	53
Mục đích, yêu cầu	53
Nội dung chính	53
NỘI DUNG	53
5.1. KHÁI QUÁT VỀ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	53
5.2. TUYỂN MỘ NHÂN LỰC	55

5.3. TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC	58
5.4. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG	61
TÓM TẮT.....	62
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	64
CHƯƠNG 6: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....	65
GIỚI THIỆU	65
Mục đích yêu cầu	65
Nội dung cơ bản	65
NỘI DUNG.....	65
6.1. VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC	65
6.2. XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO.....	68
6.3. TIỀN TRÌNH ĐÀO TẠO NÂNG CAO NĂNG LỰC KỸ THUẬT	70
6.4. ĐÀO TẠO NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ.....	74
6.5. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÀO TẠO	76
TÓM TẮT.....	77
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	78
CHƯƠNG 7: TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	80
GIỚI THIỆU	80
Mục đích yêu cầu	80
Nội dung chính:.....	80
NỘI DUNG.....	80
7.1. CÁC LÝ THUYẾT ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY	80
7.2. CÁC BIỆN PHÁP KÍCH THÍCH NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ LAO ĐỘNG.....	85
TÓM TẮT.....	88
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	88
CHƯƠNG 8: TỔ CHỨC QUÁ TRÌNH LAO ĐỘNG	89
GIỚI THIỆU	89
Mục đích yêu cầu	89
Nội dung chính.....	89
NỘI DUNG.....	89
8.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG	89
8.2. PHÂN CÔNG VÀ HIỆP TÁC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	92
8.3. TỔ CHỨC VÀ PHỤC VỤ CHỖ LÀM VIỆC.....	95
8.4. ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG, CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC VÀ NGHỈ NGƠI	97
TÓM TẮT.....	100
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	100
CHƯƠNG 9: ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC	101
GIỚI THIỆU	101
NỘI DUNG.....	101
9.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC.....	101
9.2. NỘI DUNG TRÌNH TỰ ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC.....	105
9.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC.....	107
9.4. CÁC ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.....	111
TÓM TẮT.....	114
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	115
CHƯƠNG 10: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG.....	117
GIỚI THIỆU	117
Mục đích yêu cầu	117
Nội dung chính:.....	117
NỘI DUNG.....	117
10.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG	117
10.2. CƠ CẤU TIỀN LƯƠNG.....	122
10.3. CÁC HÌNH THỨC TIỀN LƯƠNG CHỦ YẾU	123
TÓM TẮT.....	125
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	126
Câu hỏi.....	127
CHƯƠNG 11: CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH VÀ PHÚC LỢI XÃ HỘI	128
GIỚI THIỆU	128
Mục đích yêu cầu	128

Nội dung chính	128
NỘI DUNG	128
11.1. CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH	128
11.2. CÁC PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	133
TÓM TẮT	137
CÂU HỎI ÔN TẬP	138
CHƯƠNG 12: HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ	139
GIỚI THIỆU	139
Mục đích yêu cầu	139
Nội dung chính	139
NỘI DUNG	139
12.1. HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG	139
12.2. THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ	142
12.3. NỘI QUY LAO ĐỘNG	143
TÓM TẮT	143
CÂU HỎI ÔN TẬP	144
CHƯƠNG 13: QUAN HỆ LAO ĐỘNG	145
GIỚI THIỆU	145
Mục đích yêu cầu	145
Nội dung chính	145
NỘI DUNG	145
13.1. KHÁI QUÁT VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	145
13.2. TRANH CHẤP LAO ĐỘNG VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG	147
TÓM TẮT	152
CÂU HỎI ÔN TẬP	153
CHƯƠNG 14: KỶ LUẬT LAO ĐỘNG	154
GIỚI THIỆU	154
Mục đích yêu cầu	154
Nội dung chính	154
NỘI DUNG	154
14.1. KHÁI QUÁT VỀ VI PHẠM KỶ LUẬT LAO ĐỘNG	154
14.2. NGUYÊN TẮC VÀ TRÁCH NHIỆM KỶ LUẬT	156
14.3. QUÁ TRÌNH KỶ LUẬT VÀ CÁC HƯỚNG DẪN KỶ LUẬT CÓ KẾT QUẢ	157
TÓM TẮT	162
CÂU HỎI ÔN TẬP	163
CHƯƠNG 15: QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG..	164
GIỚI THIỆU	164
Mục đích, yêu cầu	164
Nội dung chính	164
NỘI DUNG	164
15.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	164
15.2. CÁC YẾU TỐ NGUY HẠI ĐẾN SỨC KHOẺ	166
15.3. CÁC BIỆN PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐẢM BẢO AN TOÀN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	168
15.4. TỔ CHỨC CÔNG TÁC AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ	170
15.5. CHƯƠNG TRÌNH SỨC KHOẺ VÀ TINH THẦN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	172
TÓM TẮT	174
CÂU HỎI ÔN TẬP	175
HƯỚNG DẪN TRẢ LỜI CÂU HỎI	176
CHƯƠNG 1.	176
CHƯƠNG 2.	177
CHƯƠNG 3.	178
CHƯƠNG 4.	180
CHƯƠNG 5.	181
CHƯƠNG 6.	182
CHƯƠNG 7.	184
CHƯƠNG 8.	185
CHƯƠNG 9.	186
CHƯƠNG 10.	187

CHƯƠNG 11.....	188
CHƯƠNG 12.....	189
CHƯƠNG 13.....	190
CHƯƠNG 14.....	191
CHƯƠNG 15.....	192
TÀI LIỆU HỌC TẬP VÀ THAM KHẢO.....	194
MỤC LỤC.....	196

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Mã số: 417QNL370

Chịu trách nhiệm bản thảo

TRUNG TÂM ĐÀO TẠO BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG 1

*(Tài liệu này được ban hành theo Quyết định số: /QĐ-TTĐT1 ngày
/2006 của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông)*