Giáo trình

Quản trị nguồn nhân lực

CHƯƠNG I
TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

I. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NHÀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Một nhà lãnh đạo trong lĩnh vực này đã phát biểu: "Ngày hôm qua một công ti có khả năng tài chính và công nghệ cao là một lợi thế cạnh tranh to lớn nhất. Nhưng ngày hôm nay, một công ti cống hiến một sản phẩm chất lượng cao mới chỉ là một bước để giành ưu thế cạnh tranh. Có một yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ cho doanh nghiệp trong tương lai là năng lực con người trong tổ chức..." Vì vậy. quản trị nguồn nhân lực được xem như là nhân tố then chốt để cải thiện tình hình cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tương lai.

1) Quản trị nguồn nhân lực HRM (Human Resource Management)

Quản trị nguồn nhân lực chính là việc duy trì, phát triển, điều phối và sử dụng một cách hợp lí, có hiệu quả nguồn tài nguyên nhân lực của một tổ chức để hoàn thành các mục tiêu mà tổ chức đó đặt ra. Tất cả các nhà quản trị ở mọi cấp chỉ có thể đạt được mục tiêu do họ đặt ra thông qua những nỗ lực của các nhân viên dưới quyền. Vì vậy, để thực hiện tốt các mục tiêu đòi hỏi mọi cấp quản trị đều phải làm tốt công tác quản trị tài nguyên nhân lực.

Để tiện cho việc nghiên cứu, cần có sự phân biệt rõ ràng giữa khái niệm nhân sự và khái niệm tài nguyên nhân lực. Nhân sự được hiểu là những con người cụ thể đảm nhiệm một chức vụ hay vị trí công tác cụ thể nào đó trong cơ quan, tổ chức. Còn tài nguyên nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về sức lực, trí tuệ của mọi cá nhân trong tổ chức bất kể vai trò của họ là gì. Đối tương tác động của quản trị nhân sự là: Nguồn tài nguyên nhân lực.

Quản trị nhân sự luôn gắn liền với sự tồn tại của các tổ chức, nó là một hoạt động riêng có của các tổ chức. Thường thì chúng ta hiểu: Tổ chức là một nhóm trong đó có nhiều người được tập hợp lại để cùng nhau phối hợp hành động nhằm đạt đến một mục tiêu chung nào đó mà tất cả cùng quan tâm. Trong thực tế nó có thể là hãng sản xuất, công ti, xí nghiệp, cơ quan nhà nước, bệnh viện, liên đoàn lao động, nhà thờ, viện đại học, quân đội... thậm chí còn bao gồm cả tổ chức chính trị, tổ chức vận động tranh cử, tổ chức từ thiện...

Nhà quản trị nhân sự đóng vai trò là người tạo ra các chính sách nhằm tạo dựng và điều chỉnh các mối quan hệ liên quan đến con người trong tổ chức, nó có thể được thực hiện bởi các tác động từ nhà quản trị trực tuyến (Line manager). Vai trò của nhà quản trị nhân sự là phát triển các chính sách và chương trình mà chức năng như là chất xúc tác và động lực trong mối quan hệ giữa nhà quản trị trực tuyến và người công nhân. Đây chính là sự phân chia trách nhiệm giữa các nhà quản trị trực tuyến và các chuyên gia quản trị nhân sự. Sự phân biệt giữa vai trò của nhà quản trị nhân sự và chức trách của nhà quản trị trực tuyến được minh họa cụ thể hơn qua ví dụ sau:

Giám đốc bán hàng của công ty Dantee vừa nhận được đơn xin nghỉ việc một nhân viên dưới quyền. Ông ta liền gọi điện cho trưởng phòng nhân sự để yêu cầu phòng cung cấp cho một vài ứng viên có thể thay thế cho người vừa nghỉ. Trong trường hợp này cả người phụ trách bộ phận

bán hàng và phòng nhân sự đều cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức nhưng ở các góc độ khác nhau. Người phụ trách nhân sự chịu trách nhiệm cung cấp những ứng viên có những tiêu chuẩn phù hợp cho người quản lí bán hàng. Người quản lí bán hàng phụ trách các nhân viên sẽ ra quyết định thuê mướn cuối cùng. Trách nhiệm chính của ông giám đốc bán hàng là lãnh đạo nhân viên dưới quyền bán được nhiều sản phẩm cho đơn vị. Trách nhiệm của phòng nhân sự là giúp đỡ ông giám đốc bán hàng trong các vấn đề liên quan đến nhân sự.

2) Các chức năïng của quản trị nguồn nhân lực

Nhiêm vụ cơ bản của các nhà quản trị nhân sự là nghiên cứu phát triển và triển khai hệ thống các chính sách cơ bản áp dụng vào lĩnh vực nhân sự trên cơ sở thực hiện các chức năng cơ bản của quản trị nhân sự. Các chức năng đó bao gồm: hoạch định nguồn nhân lực, tuyển mộ và lựa chọn; phát triển nguồn nhân lực; phúc lợi và lương bổng; an toàn và sức khỏe; tương quan lao động và nghiên cứu nguồn nhân lực.

a -Hoạch định nguồn nhân lực, tuyển mộ và lựa chọn

Một tổ chức phải xếp đặt các cá nhân vào những công việc cụ thể cũng như thời gian và nơi chốn hợp lí để đạt thành mục tiêu của tổ chức. Hoạch định tài nguyên nhân sự là tiến trình xét duyệt lại một cách có hệ thống những yêu cầu về TNNS để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng đúng với yêu cầu thực hiện công việc mà tổ chức đặt ra.

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

Tuyển chọn là tiến trình chọn lựa các ứng viên phù hợp nhất cho một vị trí công tác nào đó đã được xác định trước.

b -Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực giúp các cá nhân , nhóm và tổ chức trở nên hiệu quả hơn trong việc thực hiện các công việc nhờ hệ thống kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp không ngừng tăng lên. Phát triển nguồn nhân lực là cần thiết vì bản thân cá nhân người lao động, công việc và tổ chức luôn thay đổi dưới các tác động của môi trường, nếu không có sự phát triển thì người lao động không thể theo kịp với sự thay đổi đó. Thêm nữa, tiến trình này phải được tiến hành liên tục, thường xuyên nếu như công ti muốn giữ vững vị thế cạnh tranh của mình. Bởi vì các đối thủ cạnh tranh của công ti cũng sẽ thường xuyên nghiên cứu phương cách cải thiện vị trí cạnh tranh của mình thông qua các chương trình phát triển nhân lực cho tài nguyên nhân sự của họ. Tiến trình phát triển bắt đầu từ khi người lao động bắt đầu tham gia vào công ti và tiếp tục trong suốt sự nghiệp lao động của họ.

Phạm vi rộng lớn của chương trình HRD bao hàm cả phát triển tổ chức (Organization Development). Mục đích của OD là thay đổi môi trường công ti để người công nhân có thể hoàn thành tốt hơn công việc của họ.

Một khía cạnh khác của OD là định hướng nghề nghiệp và đánh giá công việc. Định hướng nghề nghiệp là tiến trình thiết lập mục tiêu nguồn nhân lực và cách thức để đạt mục tiêu đó. Các yêu

cầu của tổ chức và nghề nghiệp của các nhân không được tách rời nhau. Một tổ chức giúp đỡ cá nhân trong định hướng nghề nghiệp để cùng thỏa mãn nhu cầu của mình.

c -Lương bổng và đãi ngộ

Một hệ thống "Bù đắp" xứng đáng cho người lao động sẽ cung cấp những phần thưởng đầy đủ, công bằng và xứng đáng cho những nỗ lực của cá nhân trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Ở đây thuật ngữ "Sự bù đắp" (compensation) bao gồm tất cả những phần thưởng mà các nhân nhận được từ công việc của họ. Phần thưởng này có thể là một hoặc tổng hợp những yếu tố sau:

Tiền công (tiền lương): Là số tiền mà người lao động nhận được từ người chủ doanh nghiệp trả cho việc họ phải thực hiện cho doanh nghiệp một công việc nào đó với khối lượng và mức chất lượng được quy định trước trong một khoảng thời gian nhất định.

Các khoản trợ cấp: Phần này bao gồm tất cả những khoản thu nhập bằng tiền mà người lao động được nhân thêm ngoài tiền lương như: tiền thưởng cho ngày lễ, trợ cấp ốm đau và chi phí cho dịch vụ chăm sóc y tế.

Thu nhập phi tiền tệ: Đó là khoản thu nhập không mang tính chất tiền bạc như tạo điều kiện để người lao động được vui chơi giải trí, được mở mang kiến thức hoặc môi trường làm việc vui vẻ.

d -An toàn và sức khỏe

An toàn liên quan đến việc bảo vệ công nhân tránh những tác hại mà nguyên nhân từ những tai nạn lao động. Điều này là rất quan trọng vì công nhân được làm việc trong môi trường an toàn và được chăm sóc sức khỏe tốt sẽ hăng hái và nhiệt tình lao động nhờ đó mà tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Mặt khác nhờ an toàn và chăm sóc sức khoẻ tốt nên người lao động ít bị đau ốm, tai nạn lao động, sức khoẻ người lao động đảm bảo nên họ có khả năng lao động lâu dài cho tổ chức. Điều này làm cho doanh nghiệp giảm được các khoản chi trả cho nghỉ việc vì ốm đau, đến bù do tai nạn lao động...

e -Tương quan lao động

Trong thời đại ngày nay, khi mà trình độ khoa học kỹ thuật phát triển nhanh chóng đã tạo ra những sự thay đổi to lớn trong sản xuất, điều này cũng có tác động trong việc làm thay đổi mối quan hệ giữa công nhân và người quản lí theo chiều hướng làm cho các mối quan hệ này ngày cũng phức tạp hơn. Thêm vào đó việc giảm thiểu số lượng công nhân áo xanh (chủ yếu sử dụng thể lực, thực hiện các công việc đơn giản, không có trình độ tư duy cao) do tác động của việc chuyên môn hóa và phát triển sản xuất đã đẩy người công nhân vào tình thế cạnh tranh gay gắt và luôn đứng trước nguy cơ bị mất việc, bị sa thải. Điều này cũng gây ra sự thay đổi trong quan hệ lao động và quan hệ con người trong tổ chức.

f -Nghiên cứu nguồn nhân lực

Việc nghiên cứu này bao hàm mọi chức năng của HRM. Lí do cho việc nghiên cứu này là ngày càng có nhiều người lao động vắng mặt thậm chí bỏ việc không lí do rõ ràng. Nguyên nhân của tình trạng này có thể nhận thấy từ việc có quá nhiều lời phàn nàn của người lao động mà không được các cấp quản lí giải quyết. Ví dụ tại Công ti sản xuất xe hơi Volvo, một nghiên cứu cho thấy

rằng tình trạng bụi bặm và dơ bẩn tại nơi làm việc đã làm ảnh hưởng đến công việc của người công nhân, làm cho người công nhân có xu hướng ngại lao động, muốn nghỉ việc. Từ nghiên cứu đó, công ti đã thay đổi môi trường làm việc và kết quả là đã giúp cải thiện được tình hình này.

Mục tiêu của việc nghiên cứu là phát hiện những nguyên nhân gây ra các tác động xấu làm kìm hãm khả năng khai thác hiệu quả tài nguyên nhân sự của tổ chức đồng thời tìm kiếm những giải pháp hữu hiệu để loại bỏ các nguyên nhân đó. Ngoài ra, nghiên cứu tài nguồn nhân lực còn chủ động tìm kiếm những con đường mới, hiệu quả để khai thác tối đa tiềm năng từ nguồn tài nguyên nhân lực hiện có của đơn vị.

Trên đây là những chức năng cơ bản của quản trị nhân sự, tuy nhiên các chức năng kể trên không phải là độc lập mà chúng có liên quan mậût thiết với nhau. Một nhà quản lí phải nhận thấy rằng các quyết định của mình trong một lãnh vực sẽ ảnh hưởng đến lĩnh vực khác, những ảnh hưởng tiềm năng. Ví dụ như, một nhà quản lí không thể chỉ nhấn mạnh đến việc tuyển mộ và đào tạo nhân viên trong khi lại thờ ơ với việc đảm bảo sự "Bù đắp" đầy đủ về thời gian, tiền bạc và phần thưởng khác cho họ.

II. MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Mục tiêu của Quản trị TNNS nhằm cung cấp cho các cơ quan một lực lượng lao động theo đúng yêu cầu đồng thời đảm bảo cho việc khai thác sử dụng nguồn lực lao động đó một cách tiết kiệm và hiệu quả nhất qua đó mà đạt được các mục tiêu khác nhau do tổ chức đặt ra. Để đạt mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển chọn nhân tài thông qua chính sách "chiêu hiền đãi sĩ", biết cách đào tạo, huấn luyện phát triển để không ngừng nâng cao trình độ cho họ, biết cách bố trí, sử dụng họ hợp lí đồng thời cũng phải biết sử dụng linh hoạt các công cụ đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, quan hệ nhân sự, lương bổng, đãi ngộ ...để duy trì và thúc đẩy động cơ làm việc mạnh mẽ cho nhân viên của mình.

Để đảm bảo cho công ti tồn tại và không ngừng phát triển, nhà quản trị nhân sự cần nắm vững và thoả mãn được bốn mục tiêu cơ bản sau đây:

1) Mục tiêu xã hội

Công ti phải đáp ứng được những yêu cầu và những đòi hỏi của xã hội. Công ti không chỉ hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận mà nó còn phải quan tâm đến các lợi ích của xã hội.

2) Mục tiêu của toàn tổ chức

Quản trị TNNS nghiên cứu và đưa ra cách thức làm thể nào để một tổ chức hoạt động có hiệu quả. Mục tiêu của quản trị nhân sự là làm sao để thực hiện được các mục tiêu chung do tổ chức đặt ra một cách hiệu quả nhất. Quản trị TNNS tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là phương tiện giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình.

3) Mục tiêu của các bộ phận chức năng

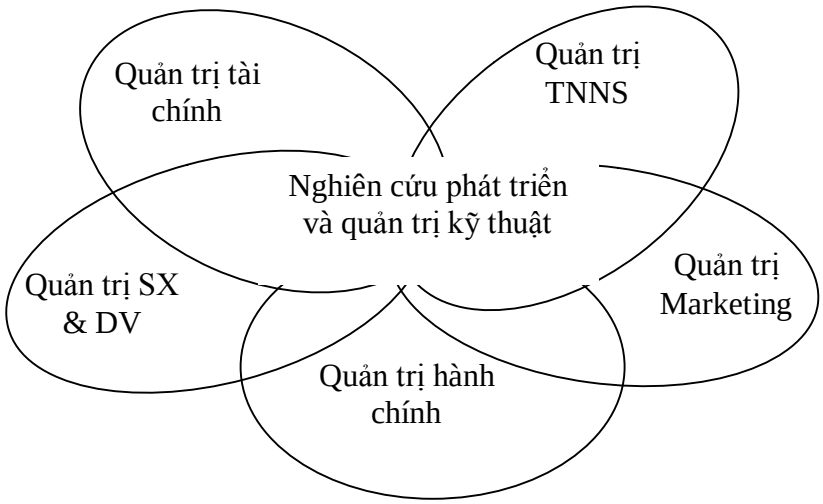
Mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng và nhiệm vụ riêng. Vì thế mỗi bộ phận phòng ban phải có trách nhiệm đóng góp phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu của toàn tổ chức. Mục tiêu của bộ phận chức năng này phải phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu được đặt ra cho quản trị nhân sự là làm sao để thực hiện được các mục tiêu được đặt ra cho các bộ phận chức năng một cách hữu hiệu nhất.

4) Mục tiêu của cá nhân

Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công tác sẽ suy giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ cơ quan.

Để đạt được các mục tiêu trên, cần phải có các hoạt động quản trị TNNS cụ thể.

CÁC MỤC TIÊU TNNS	**CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ**
1. Mục tiêu xã hội	a. Tuân thủ luật pháp. b. Các dịch vụ theo yêu cầu c. Mối tương quan giữa công đoàn và cấp quản trị
2. Mục tiêu thuộc về tổ chức	a. Hoạch định TNNS. b. Tuyển mộ c. Tuyển chọn. d. Đào tạo và phát triển. e. Đánh giá. f. Sắp xếp. g. Các hoạt động kiểm tra
3. Mục tiêu chức năng	a. Đánh giá. b. Sắp xếp. c. Các hoạt động kiểm tra
4. Mục tiêu cá nhân	a. Đào tạo và phát triển b. Đánh giá. c. Sắp xếp. d. Lương bổng. e. Các hoạt động kiểm tra



Sơ đồ quan hệ giữa các lĩnh vực quản trị

Như vậy quản trị TNNS liên quan đến mọi cấp độ trong tổ chức và nó hiện diện khắp mọi phòng ban.

III. VAI TRÒ CỦA BỘ PHẬN TNNS

Công tác quản trị TNNS là một công tác chung mà tất cả các bộ phận, các cấp quản trị đều phải đảm nhiệm vì cấp nào, bộ phận nào cũng có nhân viên dưới quyền, tức là đều phải thực hiện các nội dung cơ bản như đã giới thiệu ở trên.

Tuy nhiên, thông thường trong các tổ chức kinh tế còn tồn tại một bộ phận độc lập chuyên trách về công tác nhân sự được gọi là phòng nhân sự hay phòng tổ chức nhân sự . Bộ phận này giữ các vai trò cơ bản như sau:

1) Chính sách

Ngày nay có khuynh hướng giao cho bộ phận nhân sự đề ra các chính sách hoặc cố vấn cho lãnh đạo cấp cao trong việc đề ra chính sách liên quan đến tài nguyên nhân sự trong toàn đơn vị. Ngoài việc đề ra các chính sách, bộ phận quản lí nhân sự còn giữ vai trò chủ yếu trong việc đảm bảo rằng các chính sách đó được thi hành trong toàn đơn vị. Các chính sách này phải có khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn và giúp cơ quan thực hiện được các mục tiêu của tổ chức.

2) Cố vấn và tư vấn

Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn đóng vai trò là bộ phận tư vấn (counselling) và cố vấn (advising) cho các cấp quản trị khác bằng các lời khuyến cáo thích hợp đối với các vấn đề về quan hệ lao động, an toàn lao động, y tế, sức khỏe hay kỷ luật.

3) Dịch vụ

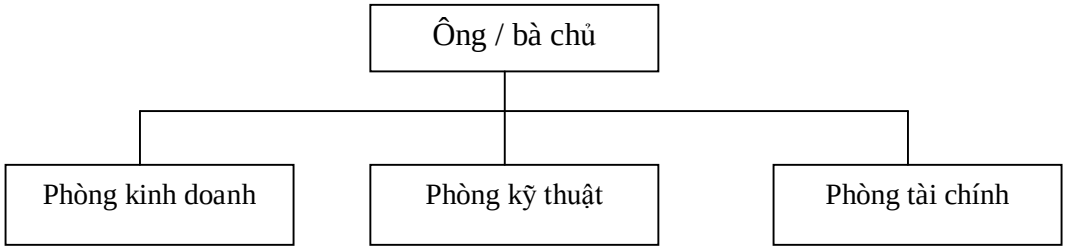
Cung cấp dịch vụ về tuyển dụng đào tạo phát triển nhân viên cho các bộ phận khác. Quản lí việc trả lương, hưu trí, bảo hiểm, an toàn lao động và y tế; đồng thời lưu trữ và bảo quản, sử dụng hồ sơ có hiệu quả. Tức là đồng thời thực hiện chức năng quản lí hành chính của công ti.

4) Kiểm tra, giám sát

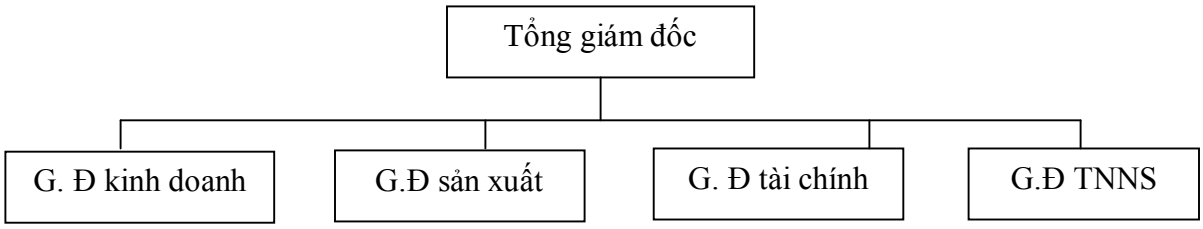
Bộ phận nhân sự đảm nhận các chức năng kiểm tra bằng cách giám sát các bộ phận khác có đảm bảo thực hiện các chính sách, các chương trình thuộc về nhân sự đã đề ra hay không.
Một loại kiểm tra thông thường khác là kiểm tra các thủ tục. Chẳng hạn như kiểm tra các bộ phận khác đánh giá thành tích nhân viên có đúng không hay bỏ sốt một phần thành tích nào đó không.
Ngoài ra còn một loại kiểm tra khác là kiểm tra mức độ (audit). Bộ phận nhân viên phải đo lường đánh giá phân tích các đơn khiếu nại, các tai nạn lao động, các kỳ hạn chấm dứt hợp đồng lao động, lí do vắng mặt của nhân viên và các biện pháp kỷ luật. Họ phải thúc đẩy các quản trị TNNS một cách có hiệu quả hơn. Các cuộc kiểm tra này phải được viết thành bản tường trình và không những gửi cho bộ phận liên hệ, mà còn gửi cho cấp quản trị cao cấp.

IV. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN QTNS

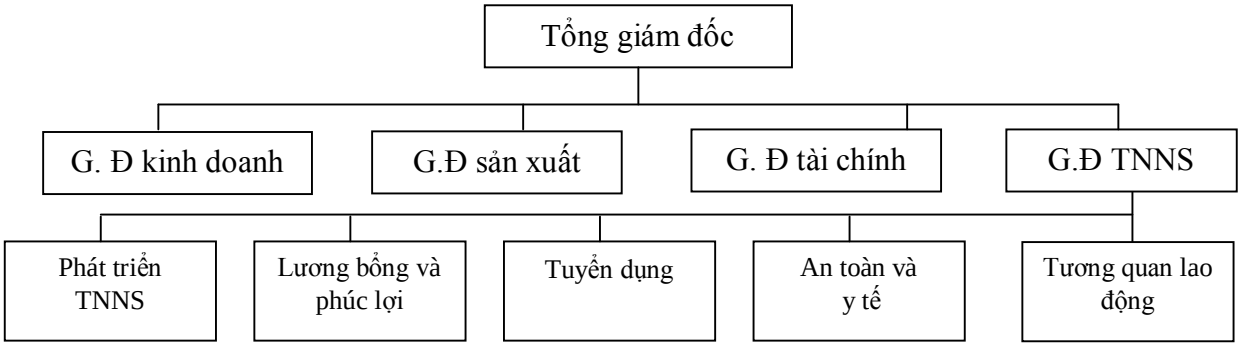
Trong quản trị không có cơ cấu tổ chức nào là tốt nhất và hoàn chỉnh nhất cả. Tổ chức tốt là tổ chức năng động, nghĩa là nó phải có khả năng thay đổi tùy theo tình hình. Sau đây là cơ cấu tổ chức của các loại hình kinh doanh theo quy mô.
Trước hết là xí nghiệp cá thể. Đây là loại hình kinh doanh nhỏ nhất và chi có một cấp quản trị duy nhất, đó là ông chủ kiêm giám đốc. Nhưng khi xí nghiệp phát triển lên thành công ti nhưng với quy mô nhỏ, lúc đó bắt đầu xuất hiện vai trò của người phụ trách công việc nhân sự. Nhưng vì khối lượng công việc không nhiều, cho nên các nhà quản trị chuyên môn kiêm luôn công việc về nhân sự.



Nhưng nếu xí nghiệp phát triển thêm, công việc hành chính bừa bộn, và nhân viên bắt đầu đông, thì trưởng phòng hành chính quản trị kiêm luôn công việc TNNS do một chuyên viên phụ trách.
Nếu nếu phát triển thành công ti với quy mô trung bình, nhân sự bắt đầu đông hơn, lúc đó công ti cần một vị giám đốc lo về TNNS.



Khi công ti phát triển hơn, có quy mô lớn cả ngàn nhân viên, lúc đó bộ phận TNNS phải tăng cường, chia ra làm nhiều ban chuyên môn dưới quyền của trưởng ban, hay chuyên viên phụ trách từng chức năng chuyên môn.



V. XU HƯỚNG, THÁCH ĐỐ VÀ CÁC VẤN ĐỀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TNNS

1) Các xu hướng

a -Bùng nổ thông tin

Hiện nay trên thế giới đang ở vào giai đoạn bùng nổ thông tin, trình độ giáo dục, học vấn, kiến thức tổng hợp của công nhân ngày càng cao dẫn đến việc phải đào thải công nhân không theo đuổi kịp thời đại. Điều này ảnh hưởng đến giá trị và thái độ đối với công việc , đồng thời cũng ảnh hưởng đến quyền hạn và sự tham gia của công nhân váo việc quản lí cũng như hạn chế sự thỏa mãn và hài lòng đối với công việc, điều đó ảnh hưởng đến các phần thưởng và sự đãi ngộ của công nhân.

b -Thay đổi chất lượng cuộc sống

Việc thay đổi mức thang giá trị sống đã dẫn đến việc thay đổi chất lượng cuộc sống. Ngoài đồng lương để duy trì cuộc sống và tái sản xuất sức lao động, công nhân ngày càng có xu hướng coi công việc như là một phần của phong cách sống và là một phương tiện để hoàn thành mục đích của mình.

c -Sự nhàm chán trong công việc

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã sản xuất ra nhiều máy móc tự động, đồng thời với sự chuyên môn hóa cao độ đã dẫn đến lao động của công nhân ngày càng nhàm chán. Hậu quả là năng suất lao động thấp, công nhân thường hay vắng mặt và thậm chí cá mâu thuẩn nảy sinh.

d -Sự căng thẳng của nghề nghiệp

Ngày nay công nhân và các nhà quản trị trên thế giới luôn quan tâm đến vấn đề căng thẳng của nghề nghiệp. Đây là căn bệnh của thế giới công nghiệp do rất nhiều nguyên nhân tác động chủ yếu là do cường độ lao động cao, sự nhàm chán trong công việc, tiếng động của máy móc, ô nhiễm không khí, sự lo âu...

e -Phong phú hóa công việc

Hiện nay trên thế giới tại các nước tiên tiến đang có xu hướng bố trí công việc thay đổi để làm đa dạng hóa công việc nhằm tránh nhàm chán cho công nhân. Nghĩa là bố trí công việc để xây dựng yếu tố chuyển động trong công việc. Hiện nay quản lỹ theo kiểu Taylo không còn hiệu quả nữa và bị phê phán gay gắt vì ngoài những kết quả to lớn mà nó đưa lại còn kéo theo những hậu quả xã hội nặng nề. Trong điều kiện khoa học kỹ thuật và công nghệ phát triển cao cộng với sự bùng nổ thông tin như hiện nay, trình độ và nhu cầu của người lao động đã đạt đến một mức độ cao thì việc chuyên môn hóa cao độ không còn có hiệu quả nữa, nó có xu hướng làm giảm năng suất lao động.

f -Trách nhiệm xã hội

Là một trong những trách nhiệm quan trọng của các công ti, xí nghiệp, ngoài trách nhiệm đối với sức khỏe và an toàn của người công nhân, còn công ti còn có trách nhiệm bảo về người tiêu dùng, không được quảng cáo sai sự thật, trách nhiệm về ô nhiễm môi trường... ngoài ra công ti còn có trách nhiệm xã hội với phẩm chất sống và làm việc của công nhân.

2) Các vấn đề ảnh hưởng

Vấn đề đòi hỏi của công nhân đối với nhà quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến việc quản trị TNNS là làm thỏa mãn nhu cầu của nhân viên. Bất cứ cấp quản trị nào cũng đòi hỏi phải biết nhu cầu của nhân viên mình, trên cơ sở đó mà tuyển chọn, đào tạo, huấn luyện, động viên thăng thưởng cũng như giải quyết chính sách lương bổng hợp lí. Những yêu cầu của nhân viên thường là:

a - Công việc và điều kiện làm việc

Người công nhân cần các điểm sau đây:

- Một việc làm an toàn và không nhàm chán.
- Một môi trường làm việc khỏe mạnh.
- Sử dụng được mọi khả năng của mình.
- Giờ làm việc hợp lí.
- Tuyển dụng ổn định.

b -Các quyền lợi cá nhân và lương bổng

Công nhân đòi hỏi các quyền lợi sau đây:

- Được tôn trọng giá trị của bản thân.
- Được thừa nhận vai trò quan trọng và cần thiết của cá nhân đối với công ti.
- Được cấp trên lăng nghe.
- Được tham gia vào việc ra các quyết định chung liên quan đến bản thân.
- Biết được điều mà cấp trên mong đợi trong công việc của mình.
- Lương bổng công bằng phù hợp.
- Phúc lợi hợp lí.
- Cấp trên biết làm tốt công tác giao tiếp nhân sự.

c -Cơ hội thăng tiến

Công nhân cần các cơ hội thăng tiến sau đây:

- Được học hỏi các lỹ năng mới.
- Được tham gia các chương trình đào tạo và phát triển.
- Được cấp trên thừa nhận các thành tích trong quá khứ.
- Được có cơ hội để cải thiện đời sống.
- Một công việc có tương lai và triển vọng.

CÂU HỎI ÔN TẬP:

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực (TNNS). Giải thích sự khác nhau giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự.
2. Hãy trình bày các chức năng của quản trị TNNS.
3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với hoạt động của doanh nghiệp
4. Hãy bình luận câu nói: "Tất cả mọi nhà quản trị đều tham gia vào việc quản trị TNNS".
5. Bạn có tin rằng lãnh vực quản trị TNNS là một nghề nghiệp chuyên môn không.
6. Các chức năng quản trị TNNS thay đổi như thế nào khi một hãng tăng trưởng. Hãy vắn tắt mô tả mỗi giai đoạn của sự phát triển đó.

CHƯƠNG II

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Nhiều nhân tố môi trường kể cả bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Nhà quản trị thường rất khó khăn trong việc thiết lập sự kiểm soát lên những tác động của môi trường bên ngoài như: các tác động của đối thủ cạnh tranh, sự phát triển của khoa học kỹ thuật, của công nghệ mới, các tác động kinh tế vĩ mô như lãi suất, tỷ giá hối đoái, lạm phát, thất nghiệp....Tuy nhiên họ lại có thể kiểm soát tốt những nhân tố quan trọng khác phát sinh từ trong tổ chức như: sứ mạng và mục đích, chính sách và chiến lược, bầu không khí văn hóa của công ty. Ta có thể hình dung sự tác động của những nhân tố môi trường lên tổ chức thông qua sơ đồ ở trang sau.

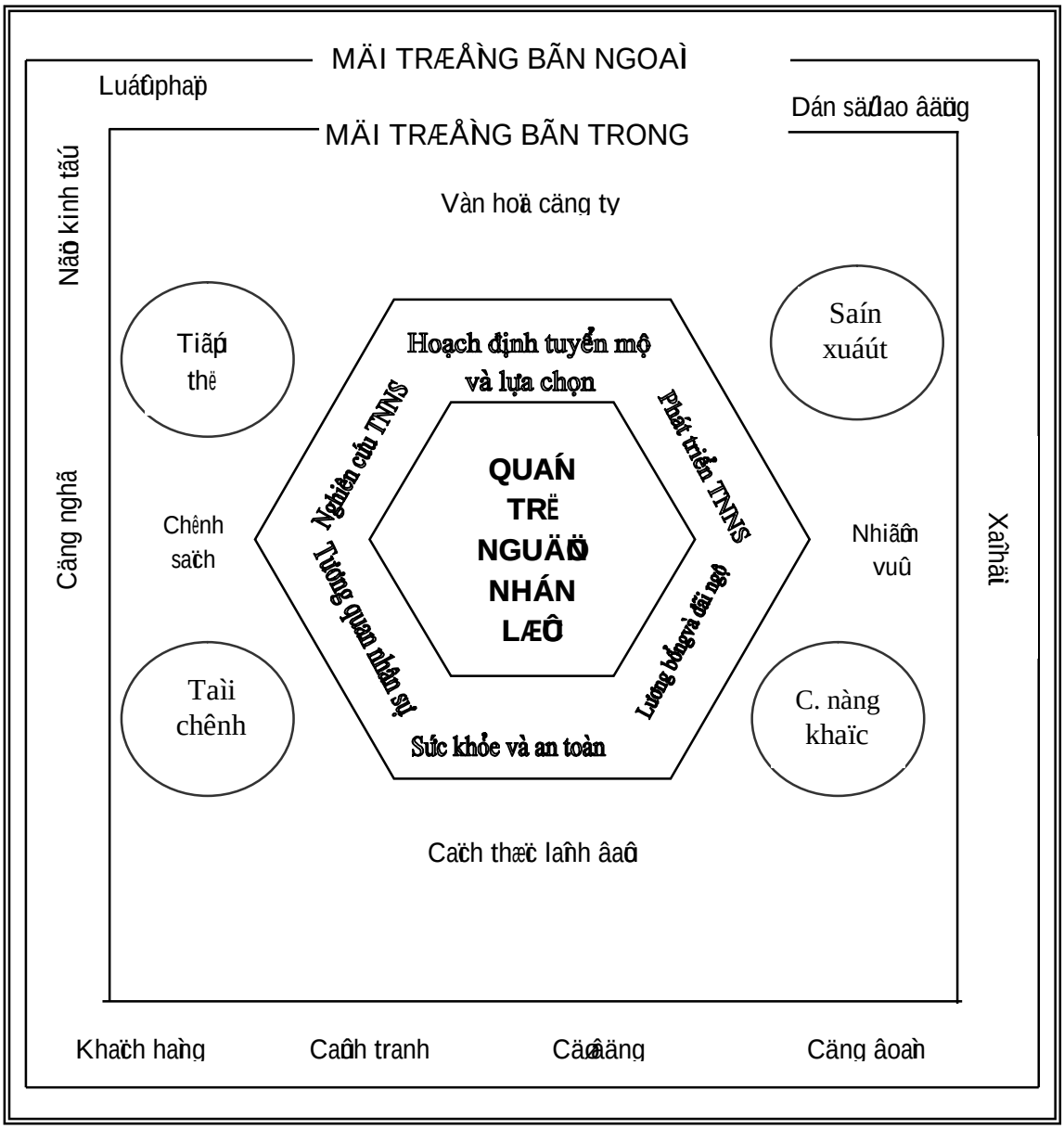
Sơ đồ trên cho ta thấy quản trị TNNS bị ảnh hưởng bởi ba tầng: Tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô mà ở đây chúng ta gọi là môi trường bên ngoài; tầng thứ hai và thứ ba là môi trường vi mô mà chúng ta gọi là môi trường bên trong.

VI. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Các nhân tố của môi trường bên ngoài bao gồm lực lượng lao động, quy định luật pháp, chính quyền, công đoàn, các cổ đông, sự cạnh tranh, khách hàng, khoa học kỹ thuật, khung cảnh kinh tế và văn hóa xã hội. Các nhân tố này một cách riêng lẻ hoặc kết hợp có thể tạo ra tác động mạnh đến công việc của nhà quản trị TNNS. Vì vậy, nhà quản trị nhân sự phải thường xuyên nhận thức và xem xét những tác động của nó.

1) Lực lượng lao động

Lực lượng lao động là tổng hợp những cá nhân bên ngoài công ty, cung cấp nhân công cho tổ chức. Năng lực công nhân của công ty sẽ quyết định đến việc công ty có hoàn thành sứ mệnh của mình hay không? Lực lượng lao động trở thành một nhân tố môi trường quan trọng từ khi công ty tiến hành thuê mướn nhân công. Những kỹ năng, giá trị và sự mong đợi của lực lượng lao động luôn thay đổi sẽ ảnh hưởng đến các tính cách, đặc tính của nhân công trong mọi tổ chức. Thêm vào đó, sự thay đổi về nhân sự trong tổ chức sẽ ảnh hưởng đến cách thức quản lí. Vì vậy, bất kỳ một sự thay đổi về lực lượng lao động trong một quốc gia đều tạo ra những xáo trộn lớn trong tổ chức. Ví dụ như việc tỷ lệ gia tăng dân số ngày càng giảm tại các nước phát triển sẽ dẫn đến kết quả là tỷ lệ những người lớn tuổi trong cơ cấu dân cư càng ngày càng tăng. Ví dụ ở Mỹ tỷ lệ gia tăng dân số từ năm 1975 đến 1985 là 1%, nhưng đến giai đoạn 1985-1990 chỉ còn khoảng 0,9%. Do đó xu hướng của thập niên 1990 tại Mỹ là số người lớn tuổi không muốn về hưu sớm như thập niên 1980 nữa. Tình trạng này cũng dẫn đến tình trạng là tỷ lệ phụ nữ đi làm ngày càng đông, điều này có tác động lớn đến các doanh nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng phát triển hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế đô ü"con ốm mẹ nghỉ", hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ con trong khi mẹ làm việc cũng là một vấn đề mà các quản trị quan tâm.



2) Luật lệ của nhà nước

Các công ty, tổ chức, xí nghiệp... đều phải tuân theo pháp luật hiện hành. Những quy định của luật pháp là hành lang môi trường cho các doanh nghiệp hoạt động. Đó chính là hệ thống các định chế, quy phạm ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của công ty. Luật pháp ảnh hưởng một cách sâu sắc và trên diện rộng đến cách thức quản trị nguồn nhân lực cả về các chính sách và chương trinh. Ví dụ, theo luật pháp của Canada thì bất kể một tổ chức nào có quy mô sử dụng hơn 100 công nhân muốn nhận được hợp đồng của chính phủ trị giá trên 200.000 $ thì đều phải đệ trình một chương trình thuê mướn nhân công thích hợp.

Ở Việt nam, Luật lao động cũng đã được ban hành và áp dụng từ tháng giêng năm 1995, ngoài ra cũng đã có các quy định cụ thể cho việc sử dụng lao động Việt Nam làm trong các dự án có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt nam hoặc doanh nghiệp có 100% vốn của nước ngoài. Ví dụ, các doanh nghiệp nước ngoài tại Việt nam muốn thuê tuyển lao động đều phải thông qua các cơ quan cung ứng lao động của Việt nam và bắt buộc họ phải ký hợp đồng lao động với người lao động.
Rõ ràng luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến quản trị TNNS của công ty. Ngoài ra, công ty còn chịu ảnh hưởng của các công ước quốc tế về lao động...

3) Văn hóa - xã hội

Tương tự pháp luật, văn hóa xã hội của một nước có ảnh hưởng nhất định đến quản trị TNNS. Tuy nhiên nó thường chỉ tạo ra những áp lực đối với quản trị nguồn nhân lực một cách không chính thức. Xã hội chắc sẽ không hào hứng chấp nhận hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp mà không đặt ra một câu hỏi nào. Để đảm bảo sự chấp nhận của xã hội, các công ty ngoài việc hoàn thành các mục tiêu của mình còn phải tuân theo các chuẩn mực của xã hội. Dân chúng có thể tác động ảnh hưởng đến công ty thông qua tiếng nói của họ với chính quyền, các lá phiếu bầu và những hành động khác của họ.
Thái độ, niềm tin của cộng đồng xã hội có thể ảnh hưởng đến hành vi, cách ứng xử của công ty một cách trực tiếp. Quyền lực của khách hàng, chẳng hạn như việc tẩy chay một tổ chức hoặc đơn giản là thông qua một loạt các hành động phản ứng của mình cũng có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận của một xí nghiệp.
Xã hội đòi hỏi các công ty, xí ngiệp phải có trách nhiệm xã hội, trách nhiệm này đôi khi được ngụ ý, đôi khi thì bắt buộc như là nghĩa vụ của nhà quản trị. Nhiều công ty đã tuân theo những chuẩn mực xã hội và tiêu chuẩn đạo đức. Những chính sách mở và các chương trình phúc lợi cho công nhân là những giải pháp hữu hiệu nhằm đáp ứng những mong muốn của xã hội và giải tỏa tình trạng làm việc căng thẳng cũng như giảm thiểu những bất đồng của người lao động.
Doanh nghiệp là một thành viên của xã hội, nơi diễn ra các hoạt động kinh doanh của nó. Các nhà quản trị đạt được mục đích của mình thông qua dân chúng, những người làm việc để kiếm tiền nhằm cải thiện cuộc sống của họ. Một tỷ lệ thất nghiệp cao sẽ là một áp lực lớn đối với công ty và chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến việc quản trị nguồn nhân lực và nhà quản trị nhân sự.
Sự thay đổi về lối sống trong xã hội cũng ảnh hưởng đến cấu trúc của các công ty xí nghiệp. Tại các nuớc phát triển, lực lượng lao động chuyển từ khu vực sản xuất hàng hóa sang ngành dịch vụ. Đó là các ngành như: giao thông, truyền thông, dịch vụ quảng cáo, tư vấn về pháp luật và quản trị, dịch vụ internet, bảo hiểm, tài chiïnh và địa ốc, giáo dục, các dịch vụ xã hội...Ví dụ, tại Anh hay Canada thì cứ bốn người trước đây làm trong ngành công nghiệp, bây giờ đã có ba người chuyển sang lĩnh vực dịch vụ.

4) Các tổ chức công đoàn và hiệp hội

Lương bổng, đãi ngộ và điều kiện làm việc cho hàng triệu người lao động ít nhiều chịu sự ảnh hưởng tác động của các tổ chức công đoàn và hiệp hội. Hiệp hội là một nhóm những người công nhân tham gia cùng với nhau cho mục đích thỏa thuận với giới chủ. Hiệp hội được xem xét như

là nhân tố môi trường bởi vì nó trở thành thành phần thứ ba trong cầu nối giữa giới chủ và công nhân. Thật ra, hiệp hội trở thành nhân tố ảnh hưởng rộng lớn đến cả các tổ chức không có nghiệp đoàn. Chủ doanh nghiệp thường không muốn có nghiệp đoàn vì nó có thể can thiệp đến việc tạo ra một môi trường làm việc thỏa mãn cho người lao động cũng như mức lương cạnh tranh và đãi ngộ. Hơn nữa, hiệp hội có xu hướng phát triển trong các ngành công nghiệp và cả trong nền kinh tế, nó đặt ra những yêu cầu cao hơn cho công ty. Hiệp hội có quyền lực khá rộng lớn, ví dụ như ở Canada các thành viên hiệp hội nắm giữ hơn 37% lực lượng lao động phi nông nghiệp. Tuy nhiên, trong bối cảnh của kinh tế hiện nay, nhu cầu về lực lượng lao động có kỹ năng cao tăng lên, nhu cầu về công nhân áo xanh giảm xuống đã phần nào có tác động làm cho quyền lực và mức độ ảnh huởng của nghiệp đoàn giảm xuống.

5) Các cổ đông

Người góp vốn vào công ty gọi là cổ đông. Bởi vì cổ đông đầu tư tiền vào công ty nên họ có ảnh hưởng, tác động đến công ty. Những chương trình mà nhà quản lý đưa ra phải thỏa mãn các yêu cầu của cổ đông, phải được các cổ đông thông qua, phải phục vụ lợi ích cho cổ đông. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty, nhưng họ có quyền tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính.

6) Sự cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ quan tâm đến cạnh tranh mua bán sản phẩm trên thị trường mà bỏ quên cạnh tranh về tài nguyên nhân lực. Nhân sự là cốt lõi của quản trị. Do ảnh hưởng của môi trường, để tồn tại và phát triển các nhà quản trị phải đảm bảo quản trị TNNS một cách hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý nhất do vậy công ty phải lo giữ gìn và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các công ty xí nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, thăng thưởng, phải tạo ra một bầu không khí vui vẻ, gắn bó...
Ngoại trừ một doanh nghiệp có vị thế độc quyền trong thị trường, còn lại trên thị trường luôn tồn tại tình trạng có nhiều doanh nghiệp khác nhau cùng sản xuất ra một loại hàng hóa và dịch vụ giống nhau. Vì vậy, để công ty thành công, phát triển và thịnh vượng các nhà quản trị nhân sự phải có trách nhiệm tạo dựng được một đội ngũ nhân viên có đủ khả năng hoạt động hiệu quả trong các lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau nhằm cho phép công ty có thể cạnh tranh một cách hữu hiệu với các doanh nghiệp khác trên thị trường.

7) Khoa học kỹ thuật

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ. Tỷ lệ thay đổi công nghệ trong nền kinh tế diễn ra vô cùng nhanh chóng. Sản phẩm của cuộc cách mạng này có tác dụng làm thay đổi tính chất công việc của người nhân công lẫn công việc của nhà quản lý trong đó có các nhà quản trị nguồn nhân lực. Theo dự báo, trong vòng một vài thập niên đến, hơn một nửa công việc hiện tại sẽ thay đổi và 30% công việc khác sẽ bị loại ra do tiến bộ của khoa học và công nghệ. Người ta cũng dự đoán rằng sau năm 2000, sẽ có 75% công việc liên quan trực tiếp đến việc sử dụng máy điện toán. Vai trò truyền thống của thư ký cũng sẽ thay

đổi khi các máy móc xử lý văn bản tự động ra đời, việc viết lách và chữa lỗi chính tả mà thư ký thường làm sẽ được các nhà quản trị thay thế dần bằng máy móc. Tuy nhiên, việc đào tạo kỹ năng mới sẽ khó mà theo kịp với sự thay đổi nhanh chóng của khoa học, công nghệ, vì vậy việc tuyển mộ lao động cho các lĩnh vực đòi hỏi công nghệ cao sẽ rất khó khăn. Điều này cũng đặt ra một thách thức lớn cho các nhà quản trị nhân sự là làm sao để đào tạo cho người lao động theo kịp được với sự thay đổi của khoa học công nghệ.

Sự thay đổi công nghệ đã dẫn đến khuynh hướng của nền kinh tế dịch vụ, ảnh hưởng trực tiếp đến loại và số lượng nhân công cần thiết. Tốc độ gia tăng về số lượng nhân công trong ngành dịch vụ là nhanh hơn trong các ngành sản xuất.

8) Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của doanh nghiệp. Bởi vậy người Mỹ gọi khách hàng là ông chủ, là vua còn người Nhật gọi khách hàng là thượng đế. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một hãng. Do đó các cấp quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa và dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp, và họ không còn cơ hội được làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Muốn cho nhân viên ý thức được điều đó, nhiệm vụ của các cấp quản trị nói riêng, và của toàn công ty nói chung là phải biết quản trị TNNS một cách có hiệu quả- nghĩa là tổng hợp nhiều yếu tố chứ không đơn thuần là lương bổng và phúc lợi, hoặc đề bạt, thăng chức.

Nói tóm lại, khách hàng là trọng tâm của hoạt động kinh doanh, thì việc quản trị nhân viên sao cho họ thỏa mãn khách hàng không phải là việc đơn giản.

VII. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Môi trường bên trong một công ty cũng tác động môt cách sâu sắc đến quản trị TNNS. Môi trường bên trong bao gồm sứ mệnh, chính sách, và văn hóa công ty, cách thức quản lý của quản trị gia cấp cao, tổ chức không chính thức, cơ cấu tổ chức...Tất cả các nhân tố này góp phần trong mối quan hệ tương tác lẫn nhau giữa quản trị TNNS và các phòng ban khác trong tổ chức.

1) Sứ mạng

Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích của riêng mình. Mỗi cấp quản trị phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính, và quản trị TNNS. Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác nghiệp đều phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

Chúng ta hãy xem tình huống sau đây: Công ty A mong muốn mình luôn là người đứng đầu thị trường về khoa học kỹ thuật trong sản xuất sản phẩm. Đồng thời công ty muốn, mình luôn đi tiên

phong trong lĩnh vực tung sản phẩm mới ra thị trường. Công ty B lại chủ trương bảo thủ hơn, ít dám mạo hiểm. Mong muốn của công ty này là sẽ chỉ tiến hành sản xuất sản phẩm khi sản phẩm đó đã được công ty khác được tung ra thị trường, và chứng tỏ được thế đứng trên thị trường. Để đạt được mong muốn trên, công ty A cần bầu không khí văn hóa sáng tạo để nuôi dưỡng, thức đẩy sáng kiến mới. Vì vậy công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng KHKT cao để nuôi dưỡng và phát triển ký thuật cao. Công ty đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện và phát triển lực lượng nhân viên của mình. Công ty này cũng cần phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất, và có nhiều sáng kiến.

Ngược lại công ty B có chính sách hơi khác và dĩ nhiên cách quản trị TNNS cũng khác. Các cá nhân có nhiều sáng kiến mới có thể không thích làm việc cho công ty B. Bởi vì công ty B chủ trương ít mạo hiểm, cho nên hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Chính vì thế mà công ty ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo các yêu cầu của công ty mà ra.

2) Các chính sách

Chính sách là lời chỉ dẫn trước về cách suy nghĩ, và cách ra quyết định hơn là những quy luật cứng nhắc. Vì vậy chính sách rất uyển chuyển, đòi hỏi phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Ví dụ một công ty có chính sách cho phép nhân viên có thể đưa các vấn đề khó khăn cho cấp cao hơn giải quyết nếu cấp trên trực tiếp không giải quyết được. Khi chính sách này được đưa ra, hậu quả là thường có rất nhiều nhà quản trị cấp dưới tìm mọi cách để đùn đẩy công việc cho cấp trên khiến cho các nhà quản trị cấp quản trị phải gánh chịu một áp lực giải quyết công việc rất lớn, nhiều khi quá tải.

Các công ty thường có rất nhiều chính sách liên quan đến hầu hết các lĩnh vực hoạt động trong đơn vị. Mặc dầu các chính sách đó có thể là được thiết lập cho các hoạt động marketing, sản xuất và tài chính, nhưng hầu hết chúng đều có liên quan đến quản trị TNNS. Sau đây là một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị TNNS:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình..
- Trả lương và đãi ngộ nhằm khuyến khích tăng năng suất và nâng cao chất lượng.
- Bảo đảm cho nhân viên đang làm việc trong công ty có cơ hội được xem xét ưu tiên bất cứ khi nào công ty có chỗ trống (có một vị trí công tác nào đó cần người thay), nếu họ chứng tỏ họ có khả năng.

3) Bầu không khí văn hóa của công ty

Văn hóa của công ty là một khái niệm dùng để chỉ các đặc tính xã hội của công ty và không khí tâm lý. Văn hóa của tổ chức hay bầu không khí văn hóa của công ty là một hệ thống các giá trị, các lập luận, các niềm tin, và các chuẩn mực được chia xẻ, nó thống nhất các thành viên của một tổ chức. Đặc tính văn hóa của tổ chức thể hiện cụ thể qua các biểu tượng, các câu chuyện, các nghi thức, và lễ nghi. Các quản trị gia có thể và nên xác định hình thức văn hóa của công ty mà

mình muốn hướng tới và phấn đấu để phát triển nền văn hóa mong muốn. Dennis L.Nowlin, giám đốc phụ trách phát triển của công ty 3M, đã nói là công ty của ông không thừa nhận: "Quản lý công ty lớn với hệ thống giá trị của một tổ chức nhỏ". Nowlin còn thêm vào: "Chúng ta đang làm việc trong một tổ chức kỹ thuật cao với rất nhiều chuyên gia về sản xuất, nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật...Quan điểm của tôi là để cho mỗi nhà quản trị trong 3M suy nghĩ từ một cách thức quản trị chung". Bầu không khí của công ty là yếu tố môi trường ảnh hưởng đến nhân viên. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của xí nghiệp.

Chúng ta hãy nghiên cứu hai bầu không khí văn hóa công ty sau đây. Một cực là bầu không khí văn hóa khép kín và đe dọa. Các quyết định được cấp quản trị cao cấp làm ra; cấp trên và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau; bí mật bao trùm; công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết vấn đề. Ở một khía cạnh khác là bầu không khí văn hóa cởi mở mà các quyết định thường dược nhà quản trị cấp thấp đề ra; cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau; truyền thông mở rộng; và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết vấn đề. Thông thường thì các bầu không khí văn hóa của các công ty nằm giữa hai thái cực nói trên. Dù thế nào đi chăng nữa, chúng ta cũng cần phải xác định ra bầu không khí văn hóa của công ty mình, bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức, và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên, cũng như ảnh hưởng đến khả năng của công ty.

a -Cách thức quản lý của nhà quản trị cấp trên

Liên quan chặt chẽ và mật thiết đến văn hóa của công ty chính là cách thức mà những thái độ và sở thích của cấp trên tác động đến cách hoàn thành công việc. Nhân tố này phải đặc biệt nhấn mạnh vì những vấn đề phát sinh có thể là kết quả của việc khác nhau trong cách thức quản trị của nhà quản trị cấp trên và thấp hơn. Thông thường, nhà quản trị cấp thấp hơn thường đi theo lối, cung cách của cấp trên. Điều này dẫn đến khó khăn trong việc tiếp cận và xét, ví dụ như khi ông chủ tin tưởng trong việc ra lệnh và cấp dưới sẽ tuân theo. Trong trường hợp này, các quản trị gia cấp thấp, người liên quan trực tiếp đến nhân công trong việc ra quyết dịnh và tạo sự tự do cho họ có thể sẽ thiếu vắng tính quả quyết. Thậm chí ngay cả khi chủ tịch hãng cũng phải đối phó với cách thức quản lý và thái độ của cấp trên đó là hội đồng quản trị. Chủ tịch có thể sẽ mạo hiểm hơn và muốn chiếm ưu thế trong thị trường nhưng hội đồng quản trị có thể thích cách tiếp cận bảo thủ hơn, sự an toàn hơn.

b -Công nhân

Người công nhân hoàn toàn khác nhau về khả năng, thái độ, mục tiêu cá nhân và những đặc tính cá nhân (tính cách). Do đó kết quả là hành vi, cách ứng xử của nhà quản trị tìm thấy thích hợp và hữu hiệu với người công nhân và có thể sẽ vô hiệu đối với người khác. Trong rất nhiều trường hợp, nhân viên là rất khác nhau và vì thế thực sự là không thể cho nhà quản lý khi quản trị họ như là một nhóm. Để quản lý được hiệu quả, nhà quản trị phải cân nhắc cả cá nhân và những nhóm khác. Quản đốc của những nhân công giàu kinh nghiệm có thể sẽ ít chú trọng tới những chi tiết kỹ thuật hơn là việc tìm kiếm cách thức để khuyến khích nhóm hợp tác. Trong khi đó, đối với những nhân công chưa có kinh nghiệm thì ngược lại, họ phải chú trọng đến khía cạnh kỹ thuật của công việc hơn là khuyến khích hợp tác nhóm.

c -Tổ chức phi chính thức

Nhà quản trị hiện đại phải hiểu rằng có hai tổ chức trong một công ty: một chính thức và một không chính thức. Tổ chức chính thức được phác thảo trong sơ đồ cơ cấu tổ chức và được mô tả trong bản mô tả công việc. Vì vậy nhà quản trị hiểu được những mối quan hệ báo cáo một cách chính thức. Tổ chức phi chính thức tồn tại bên cạnh tổ chức chính thức mà nó liên quan đến những quan hệ con người và những tác động qua lại không nằm trong tổ chức chính thức. Các mối quan hệ không chính thức có ảnh hưởng và quyền lực rất mạnh. Ví dụ như nhà quản trị cấp trên bày tỏ sự cam kết là đối xử công bằng với người công nhân. Một nhóm làm việc (chi có nam giới) có thể sẽ phản đối việc phân công phụ nữ vào nhóm họ. Người công nhân không được mong đợi có thể sẽ bị tẩy chay, bị chối từ sự trợ giúp bạn bè trong việc thích nghi với công việc mới. Những câu bông đùa xúc phạm có thể sẽ xảy ra. Điều này đặt nhà quản trị trong tình huống khó khăn, phải nắm bắt giữa chính sách của tổ chức chính sách và đối phó, chịu áp lực gia tăng từ tổ chức phi chính thức.

d -Các đơn vị khác

Các quản trị gia phải nhận biết mối quan hệ giữîa các phòng ban trong tổ chức, và tận dụng chúng trong cách thức hữu hiệûu nhất. Phòng nhân sự phải tổ chức và thu nạp lực lượng lao động giàu kỹ năng, phòng thu mua phụ trách thu mua nguyên vật liệu. Bởi vì các phòng ban có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, đầu ra của phòng này lại là đầu vào của phòng khác. Hầu hết các nhà quản trị phải biết phối hợp và khuyến khích sự hợp tác của các phòng ban để công việc được thực hiện có hiệu quả. Nhà quản trị nào thất bại trong việc phát triển mối quan hệ giúp đỡ lẫn nhau với các nhà quản trị khác có thể sẽ làm giảm hiệu suất của các phòng ban khác.

4) Công đoàn

Nhiều tổ chức tư nhân không có công đoàn. Nơi mà công đoàn tồn tại, nó trở thành nhân tố quan trọng của môi trường công ty. Một ví dụ điển hình là khi các quản trị gia cấp cao tiến hành thương lượng với công đoàn để đi đến các thỏa thuận về lao động và quản lý thì nhà quản trị trong tổ chức phải tuân thủ theo các thỏa thuận đó. Trong rất nhiều trường hợp những thỏa thuận, hiệp ước này hạn chế luôn cả hành động của nhà quản trị. Ví dụ như nhà quản trị muốn luân phiên công tác đối với những công nhân vận hành có thể sẽ gặp phải áp lực từ thỏa thuận về lao động/quản lý mà đã phân công phần việc cho từng công việc cụ thể. Tóm lại công đoàn ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị TNNS. Vũ khí của họ là đình công nếu các cuộc thảo thuận của họ với ban giám đốc, cụ thể nhất là giám đốc TNNS, không đi đến kết quả mong đợi. Các vấn đề của họ là tiền lương, phúc lợi, thăng thưởng, thăng chức, tuyển chọn, tuyển một không bình đẳng, kỹ luật, thuyên chuyển, nghỉ tạm thời và sa thải.

III. NHỮNG CÁCH THỨC ĐỐI PHÓ VỚI SỰ THAY ĐỔI CỦA MÔI TRƯỜNG

1) Chủ động hay thụ động

Đối với các nhân tố của môi trường bên ngoài thì nhà quản trị không thể kiểm soát nhưng họ có thể đối phó, phản ứng chúng. Nhà quản trị có thể tiếp cận sự thay đổi một cách chủ động hay thụ động. Chúng ta hãy xem xét ví dụ sau:

Carol Torres:" Ngân sách phòng tôi sẽ phải gia tăng 12.000$ để chúng tôi có thể đào tạo những nhà kỹ thuật nhiều hơn nữa. Với sự thiếu hụt những nhà chuyên gia về công nghệ, chúng ta sẽ gặp khó khăn về nhân sự, thực hiện và tương quan lao động nếu chúng ta không hành động bây giờ".

Anna Newman:" Cố gắng như vậy. Washington đã hạn định ngân sách cho 6 tháng và tôi với cương vị của giám đốc thì hoàn toàn không giải quyết. Tại sao chúng ta không chờ đời cho đến khi có thể thấy phàn nàn từ bác sỹ đến quốc hội? Sự thiếu hụt là thực tế và chúng ta có thể được cấp thêm ngân sách từ quốc hội".

Carol Torres:" Nhưng khi đó chúng tïa sẽ cần đến 15.000$ cho đào tạo. Chúng ta có thể sẽ phải trả 30.000$ cho những chuyên gia kỹ thuật bây giờ trong khi chờ đợi đào tạo người mới. Bên cạnh đó, với sự chậm trễ thì tỷ lệ này sẽ cao hơn và có nhiều kiện cáo trong khu vực làm việc (phòng thí nghiệm). Tất cả tôi cần là 12.000$ nhưng phải ,bây giờ".

Anna đề nghị là phòng của Carol chờ đợi cho đến khi vấn đề thật sự xảy ra và rồi thì đối phó. Carol lại muốn giải quyết vấn đề mà không cần chờ đợi có những phàn nàn từ giới bác sỹ hay thực sự có kiện tụng. Cách tiếp cận của Anna là thụ động trong khi Carol thì chủ động. Quản trị TNNS thụ động xảy ra là khi quyết định đưa ra để đối phó với những vấn đề về nguồn nhân lực. Cách quản trị chủ động (tiên phong) khi những vấn đề về nguồn nhân lực được giải quyết và hiệu chỉnh bắt đầu trước khi vấn đề gia tăng.

Phòng nhân sự hiệu quả là phải biết tìm ra các giải pháp chủ động, tiên phong. Một công ty có thể ứng xử chủ động hay bị động trong cách thức đối phó với tình hình. Nhà quản trị tiếp cận bị động chi giải quyết, đối phó với những vấn đề liên quan đến người lao động khi có sự phản ứng của nghiệp đoàn. Trong khi nhà quản trị chủ động đối phó và giải quyết các bất mãn của nhân viên trước khi vấn đề trở nên nghiêm trọng. Nhà quản trị chủ động (tiên phong) thường ngăn cản các rắc rối xảy ra hơn là đi giải quyết chúng. Họ thường đưa ra những cách thức giải quyết các rắc rối trước khi có những đòi hỏi của môi trường và có sự điều chỉnh của luật pháp.

Trong tất cả tình huống thì nhà quản trị năng động (tiên phong) là tốt hơn thụ động. Khi xảy ra những thay đổi của môi trường mà chúng ta không lường hết được thì nhà quản trị chủ động sẽ ít chịu áp lực hơn.

2) Quản trị lực lượng lao động đa dạng hóa

Nhiều quốc gia trên thế giới đang có sự thay đổi đáng kể trong cơ cấu lao động cả về độ tuổi. Với xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới thì việc có nhiều sắc dân và đa dạng trong lực lượng lao động là điều tất yếu. Từ McDonald's đến Holiday Inn, Bell Canada đến Levi Strauss, nhà quản trị không chỉ học cách hiểu được tính đa dạng hóa, nhiều màu sắc trong lực lượng lao động mà còn phải biết quản trị chúng. Cũng vào thời gian này rất nhiều công ty đã mở rộng phạm vi hoạt động của mình ra khỏi phạm vi của một quốc gia mà còn thâm nhập vào thị trường quốc tế, cùng với

nó là một loạt các thay đổi diễn ra như việc đa dạng hóa về văn hóa trong lực lượng lao động và sự tham gia vào lực lượng lao động của nhiều sắc tộc thiểu số...

Ở Ontario các nhóm thiểu số và dân bản địa cùng với những người lao động thiếu kỹ năng và phụ nữ chiếm xấp xỉ 60% lực lượng lao động. Dự kiến đến năm 2003 thì số lao động mới gia nhập vào lực lượng lao động là khoảng 80%. Với sự đa dạng trong lực lượng lao động thì vấn đề quản lý không phải là điều đơn giản. Việc thiết lập những mục tiêu thiết thực và những thách thức cho việc thu hút, duy trì và khuyến khích những thành viên trong nhóm trởi nên vô cùng quan trọng trong tương lai.

Theo Monica Armour, giám đốc công ty dich vụ tư vấn về văn hóa Toronto phát biểu: sự bất công trong việc thăng chức, trong giao phó công việc cộng với bất mãn về dân tộc và giới tính là nguyên nhân gây nên sự không hòa hợp trong lực lượng lao động. Thật ra một bản mô tả công việc thật chính xác là cách thức hữu hiệu nhất giúp cho nhà quản trị tránh được những tranh luận với công nhân.

Sự đa dạng trong lực lượng lao động là điều không thể tránh khỏi đối với một xí nghiệp phải cạnh tranh toàn cầu. Thách thức cho các nhà quản lý trong những thập niên tới là phải nhận ra con người với những đặc tính khác nhau thường suy nghĩ khác nhau, hành động khác nhau, học hành và tiếp thu khác nhau và thậm chí truyền thông, giao tiếp cũng khác nhau. Bởi vì mỗi nền văn hóa, mỗi tình huống kinh doanh, và mỗi người là duy nhất, thì sẽ không có quy luật đơn giản, nhưng các chuyên gia trong quản lý cần lưu tâm rằng cả người lao động và người thuê mướn đều cần phát triển sự kiên nhẫn, muốn mở rộng tầm nhìn, sự chấp nhận và nhận thức văn hóa. Nhà quản trị phải có những nhận thức sắc sảo về các đắc tính chung về văn hóa, về giống loài, độ tuổi, giới tính...

Một khía cạnh nữa là sự gia tăng đáng kể lao động nữ trong lực lượng lao động. Ơí Canada, phụ nữ tham gia vào lực lượng lao động ngày càng gia tăng về số lượng. Nửa đầu thập niên 1980, sự gia tăng tỷ lệ lao động là 74% về nữ trong độ tuổi từ 25 đến 44. Tuy nhiên nam giới vẫn chiếm giữ 77% các vị trí lãnh đạo, trong một cuộc nghiên cứu vào năm 1994 tường thuật rằng" Trong 423 tổ chức thì 30% nhà lạnh đạo trực tuyến là nữ giới, trong đó có 17% là nhà quản trị cấp trung và 8% là quản trị gia cấp cao". Những số liệu ày là tương tự ở Hoa Kỳ nơi mà 8,7% các chức vụ như phó tổng giám đốc là nữ giới.

Vì sự gia tăng đáng kể số lượng nữ giới tham gia vào lực lượng lao động, số hộ gia đình không truyền thống cũng gia tăng nhanh chóng và vai trò của người phụ nữ trong xã hội cũng ngày càng thay đổi, ví dụ như ở Canada. Những gia đình ngày nay có xu hướng chỉ gồm vợ chồng và họ tham gia nhiều hơn vào công việc. Trước đây, phụ nữ chỉ chú trọng đến công việc gia đình và nội trợ thì giờ đây họ có xu hường muốn đi ra ngoài và làm việc.

Có rất nhiều tranh cải về việc liệu rằng phụ nữ có gặp bất lợi trong kinh doanh vì giới tính. Tất nhiên những thống kê về sự thăng tiến trong quản lý đã chi ra được điều này. Thêm vào đó, một vài nhà quản lý đã bắt đầu nhận ra rằng việc cung cấp các dịc vụ cho trẻ em và nơi làm việc phù hợp có thể ảnh hưởng đến sự lựa chọn của người công nhân.

Khuynh hướng tiến tới những cặp đa nghề và gia đình phi truyền thống tạo ra cả thách thức và đe dọa cho tổ chức. Các công ty phải phát triển các chương trình phù hợp với như cầu của người lao

động. Chẳng hạn như, khi nhà quản lý muốn thuyên chuyển nhân công, thì gia đình (chồng hoặc vợ) sẽ không sẵn lòng từ bỏ vị trí đó hoặc không thể tìm kiếm một vị trí tương đương trong công việc mới. Vì vậy nhiều công ty phải cung cấp, khuyến dụ sự hỗ trợü việc làm cho những cặp như thế.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy bình luận câu sau: " Công việc của nhà quản trị TNNS sẽ không hoàn thành nếu xa rời mọi người?"
2. Những nhân tố nào hợp thành môi trường bên ngoài của quản trị nguồn nhân lực? Hãy mô tả những điểm chính của mỗi nhân tố.
3. Những nhân tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
4. Làm thế nào mà sự thay đổi trong chính sách của tổ chức lại tác động đến công việc chuyên môn của quản trị nguồn nhân lực? Cho một ví dụ minh họa.
5. Định nghĩa bầu không khí văn hóa công ty. Nó có ảnh hưởng như thế nào đến quản trị nguồn nhân lực?

CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

I. KHÁI NIỆM CÔNG VIỆC VÀ SỰ CẦN THIẾT CỦA PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

1. Công việc và phân tích công việc

Công việc bao gồm một số công tác cụ thể phải hoàn thành nếu một tổ chức muốn đạt được các mục tiêu của mình. Công việc có thể đòi hỏi một số công tác cụ thể do một người thực hiện, chẳng hạn như công việc của tổng giám đốc; hoặc đòi hỏi một số công tác của hàng chục, hàng trăm người làm như trường hợp công tác vận hành máy dệt trong một xí nghiệp dệt lớn.

Ví dụ, trong một nhóm làm việc có một người quản đốc, hai nhân viên thư ký giúp việc và bốn người công nhân vận hành, trường hợp này nhóm có ba công việc và 7 vị trí công tác. Vị trí công tác là một tập hợp những công tác và trách nhiệm được hoàn thành bởi một người; mỗi cá nhân đều có một vị trí công tác trong tổ chức. Trong một công ty lớn có thể có đến hàng nghìn công việc cho hàng chục nghìn vị trí công tác, tuy nhiên cũng có doanh nghiệp chỉ có khoảng 10 công việc nhưng lại có đến trên 90% vị trí công tác của toàn xí nghiệp làm các công việc đó.

Để nghiên cứu và hoàn thiện việc bố trí công việc tại các vị trí công tác trong tổ chức, các nhà quản trị nhân sự thường sử dụng một công cụ rất hữu hiệu đó là phân tích công việc. Phân tích công việc được định nghĩa là một tiến trình nhằm xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc được chỉ ra tại một vị trí công tác trong tổ chức.

Nói cách khác, phân tích công việc là một tiến trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng cần thiết mà người công nhân cần phải có để thực hiện tốt công việc đó.

Mục đích của phân tích công việc là trả lời các câu hỏi sau đây:

1. Nhân viên thực hiện những công tác gì?
2. Khi nào công việc được hoàn tất?
3. Công việc được thực hiện ở đâu?
4. Công nhân thực hiện công việc đó như thế nào?
5. Tại sao phải thực hiện công việc đó?
6. Để thực hiện công việc đó cần phải hội đủ tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó; mối tương quan của công việc đó với các công việc khác; những kiến thức và kỹ năng cần thiết của người thực hiện công việc đó, các điều kiện làm việc cần thoả mãn để thực hiện công việc đó có hiệu quả. Để làm điều này, các nhà quản trị cần thu thập, phân tích và ghi chép lại các yếu tố liên quan đến công việc đúng như nó đang hiện hữu trong thực tế, chứ không phải đi mô tả công việc đó nên như thế nào. Việc xác định công việc như thế nào là nhiệm vụ được giao cho các chuyên gia thiết kế công việc, họ có thể là kỹ sư công nghệ hoặc các nhà phân tích phương pháp. Phân tích công việc thường được tiến hành sau khi công việc đã được thiết kế, người công nhân đã được đào tạo và công việc cũng đã từng được thực hiện hoàn chính.

Phân tích công việc được thực hiện trong ba trường hợp sau đây:

1. Khi tổ chức được thành lập và chương trình phân tích công việc được tiến hành lần đầu tiên.
2. Khi cần có thêm một số công việc mới.
3. Khi các công việc phải thay đổi do hậu quả của khoa học kỹ thuật mới, các phương pháp, thủ tục hoặc hệ thống mới.

Đa phần phân tích công việc được thực hiện là do sự thay đổi của bản thân công việc. Thông tin phân tích công việc được sử dụng để chuẩn bị cho bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện 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.

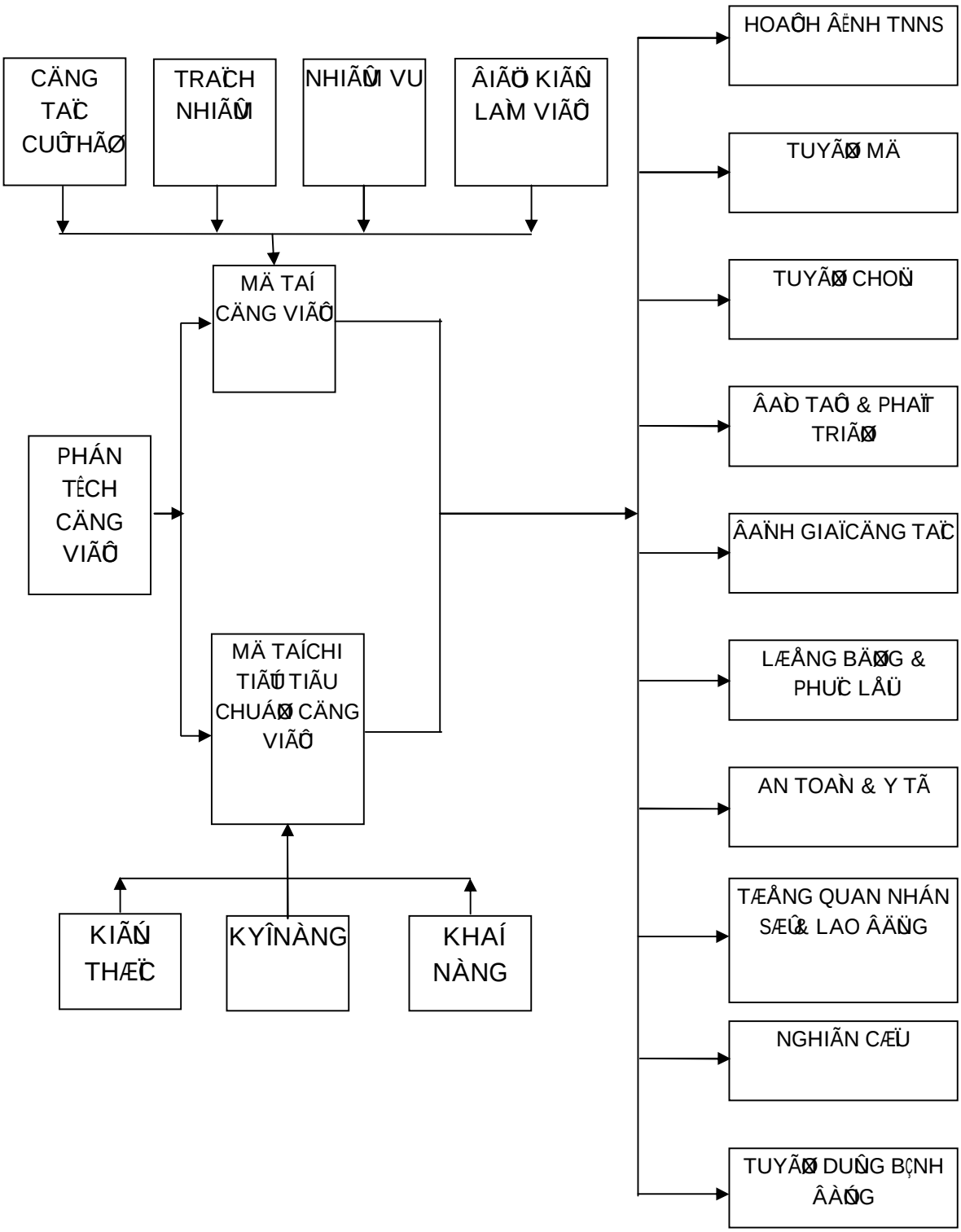
Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần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

2. Vai trò và sự cần thiết của phân tích công việc

Trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng như hiện nay, để đảm bảo thích ứng với những thay đổi đó, hệ thống phân tích công việc có một vai trò rất quan trọng. Khi có một công việc mới được tạo ra, nó đòi hỏi phải được thiết kế đồng thời cũng gây ra áp lực đối với việc phải hiệu chỉnh lại các công việc cũ. Nếu chỉ dựa vào kết quả phân tích công việc đã tiến hành trước đây thì có thể những dữ kiện được cung cấp sẽ không chính xác. Phân tích công việc vì thế sẽ giúp các tổ chức nhận ra và đối phó với sự thay đổi. Thông tin lấy từ phân tích công việc sẽ được sử dụng để phục vụ cho nhiều mục đích khác nhau của quản trị nguồn nhân lực. Cụ thể:

Thông tin về phân tích công việc sẽ được sử dụng triệt để trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực. Ví dụ, nhờ kết quả của phân tích công việc mà một một công ty sẽ biết trước là nếu chỉ sử dụng 100 nhân công thì họ sẽ không có đủ khả năng để sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Thông tin để hoạch định hiệu quả được lấy từ phân tích công việc. Rõ ràng là muốn hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả thì người hoạch định phải cân nhắc đến những yêu cầu của công việc.

Tuyển mộ và lựa chọn nhân viên sẽ gặp khó khăn và nhiều khi tỏ ra thiếu cơ sở nếu người tuyển chọn không biết rõ các tiêu chuẩn mà nhân viên cần phải có để thực hiện công việc. Ngoài ra, việc thiếu các thông tin trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể làm cho những công nhân được tuyển mộ và lựa chọn không có được những chi dẫn rõ ràng về việc họ phải làm những việc gì, phải làm như thế nào, cũng như những thông tin quan trọng khác liên quan đến công việc mà họ sẽ phải làm, điều này có thể dẫn đến những tai hại khó lường.



MÔ TẢ QUY TRÌNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Tương tự, thông tin trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là rất hữu ích trong việc nhận ra nhu cầu phát triển nguồn nhân lực. Nếu người đảm nhiệm vị trí công tác hiện tại chưa đáp ứng đầy đủ những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng cụ thể để hoàn thành công việc như bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đã chỉ ra thì khi đó việc đào tạo và phát triển họ là cần thiết. Đào tạo là cần thiết để giúp đỡ nhân viên trong việc hoàn thành công việc được định rõ trong bản mô tả công việc hiện thời của họ, trong khi phát triển là nhằm chuẩn bị cho họ để thăng tiến lên những chức vụ cao hơn hoặc để cho họ có khả năng thuyên chuyển trong tổ chức.

Các thông tin trong bản mô tả công việc sẽ cung cấp một hệ thống các tiêu chuẩn làm cơ sở cho việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên. Nhà quản trị khi đánh giá hoàn thành công việc của công mà không xem xét bản mô tả công việc của họ thì có thể sẽ mắc sai lầm hoặc bị cho là thiên vị, thành kiến, thậm chí là phân biệt.

Phân tích công việc cũng liên quan đến lương bổng. Trước khi muốn trả lương cho ai đó chúng ta phải xem xét mức độ hoàn thành công việc của người ấy, giá trị và mối tương qua về công việc mà anh ta thực hiện. Việc này chỉ có thể thực hiện được thông qua phân tích công việc mà kết quả của nó là bản mô tả công việc. Trong mối quan hệ này, một công việc càng có nhiều nhiệm vụ và trách nhiệm quan trọng thì nó càng có giá trị. Những công việc đòi hỏi nhiều kiến thức, kỹ năng và khả năng hơn thì thường là có giá trị đối với công ty hơn. Chẳng hạn như, một công việc đòi hỏi trình độ kiến thức ở mức đại học chắc chắn sẽ có giá trị cao hơn so với công việc chỉ đòi hỏi trình độ kiến thức phổ thông.

Phân tích công việc cũng rất quan trọng trong các quyết định và cân nhắc về các chính sách an toàn và y tế. Ví dụ một người công nhân thường xuyên làm việc với hóa chất thì người chủ phải thông báo cho họ về nguy cơ độc hại cũng như phải cung cấp cho họ đầy đủ các dungû cụ để bảo hộ. Thêm vào đó, nếu các công việc nguy hiểm thì người công nhân cần phải được thông tin đầy đủ và có sự hướng dẫn cần thiết để họ thực hiện an toàn công việc.

Thông tin về phân tích công việc cũng được sử dụng trong việc giải quyết mối tương quan nhân sự và lao động. Khi công nhân được xem xét, cân nhắc để thăng chức, thuyên chuyển và giáng chức thì bản mô tả công việc sẽ cung cấp một tiêu chuẩn để so sánh việc thực hiện. Bất chấp là công ty có công đoàn hay không thì những thông tin thu được từ phân tích công việc thường các nhà quản trị đi đến những quyết định về quản trị TNNS khôn ngoan hơn.

Khi việc nghiên cứu nguồn nhân lực được tiến hành, thông tin về phân tích công việc sẽ cung cấp cho nhà nghiên cứu những phác thảo mở đầu. Cũng như khi muốn nghiên cứu những nhân tố tạo ra sự khác nhau giữa những công nhân giỏi và kém thì nhà nghiên cứu chỉ có thể nghiên cứu những công nhân có bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc tương tự nhau.

Cuối cùng phân tích công việc là một công cụ quản trị nguồn nhân lực quan trọng đảm bảo tính hợp pháp của các hành động thuê mướn. Thông tin từ phân tích công việc phải được bảo quản vì nó liên quan đến việc ra các quyết định thăng chức, thuyên chuyển và giáng chức.

Thật ra các chức năng trên có mối quan hệ mật thiết với nhau, phân tíích công việc là nền tảng cho mối quan hệ của các lĩnh vực chức năng với nhau và là cơ sở để phát triển một chương trình quản trị nguồn nhân lực vững chắc. Theo lời ông Paul Theriault, phó giám đốc phụ trách nhân sự cho công ty New Brunswick Power thì: “Phân tích công việc là công cụ cơ bản nhất và là bộ phận

cấu thành quan trọng nhất cho bất kỳ một chiến lược quản trị nguồn nhân lực toàn diện nào. Trong việc xác định và phát triển một công việc cụ thể nào, điều quan trọng là luôn luôn có một chiếc cầu nối với các công việc khác trong đơn vị và chọn tìm những cá nhân thích hợp nhất cho vị trí công tác. Chúng ta cần một tiến trình phân tích công việc hơn là cách tiếp cận hạn hẹp truyền thống trong quá khứ".

Nói một cách tổng quát, phân tích công việc sẽ làm cho công ty có những lợi điểm sau:

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

II. TIẾN TRÌNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Thành phần tham gia phân tích công việc tối thiểu phải có nhà phân tích, công nhân, và cấp quản trị trức tiếp như quản đốc hay trưởng phòng. Trong các tổ chức lớn, thường có một hay nhiều nhà phân tích, nhưng đối với cơ quan nhỏ thì cấp quản đốc chịu trách nhiệm việc phân tích này. Các công ty thiếu chuyên viên có thể nhờ các chuyên viên tư vấn ở bên ngoài giúp.

Trước khi thực hiện phân tích công việc, nhà phân tích phải nghiên cứu kỹ các công việc bằng cách xem lại sơ đồ tổ chức, nói chuyện với cá nhân quen thuộc công việc đó. Trước khi bắt đầu, các quản đốc hay trưởng phòng nên giới thiệu chuyên viên phân tích với công nhân, và giải thích lý do của phân tích công việc. Mặc dầu thái độ của công nhân không ảnh hưởng gì nhiều đến nhà phân tích, nhưng nhà phân tích phải cố gắng tạo sự tin tưởng và hỗ tương từ phía công nhân. Thất bại trong việc này có thể dẫn đến sự trì trệ trong công việc.

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Theo Dessler, quá trình thực hiện phân tích công việc gồm 6 bước đây:

Bước 1: Xĩác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc và các loại thông tin nào để từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin chủ yếu nhất. Thông thường, để có thể xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc chính xác, nhà phân tích cần thu thập được các loại thông tin sau đây:

1. Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như: điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc...
2. Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng,

cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức thu thập, xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

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

4. 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.

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

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở của sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng, quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cụ thể nếu có.

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

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập các thông tin phân tích công việc. Tùy yêu cầu cụ thể về độ chính xác, khả năng nguồn tài chính thời gian mà có thể lựa chọn một hoặc nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát trực tiếp, bấm giờ, chụp ảnh ngày làm việc, phỏng vấn, bản câu hỏi...Thông dụng nhất hiện nay là phương pháp phỏng vấn và dùng bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của các thông tin bằng cách phối hợp kiểm tra từ nhiều nguồn tin khác nhau và thông báo thông tin phản hồi lại cho công nhân để điều chỉnh kết quả lại cho chính xác.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc.

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

1. Phỏng vấn cá nhân và người giám sát

Phương pháp này được sử dụng rất hữu hiệu khi mục đích của phân tích công việc là xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc. Phỏng vấn cho phép phát hiện ra nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc mà các phương pháp khác không thể tìm ra. Đồng thời phỏng vấn cũng cho ta cơ hội để giải thích các yêu cầu và chức năng của công việc. Nhược điểm chủ yếu của phỏng vấn phân tích công việc là người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch hoặc không muốn trả lời đầy đủ các câu hỏi của người phỏng vấn. Nhân viên thường cảm thấy rằng việc phân tích công việc được sử dụng như màn mở đầu để thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế, nâng cao định mức...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.

Ưu điểm của phỏng vấn trực tiếp cá nhân và người giám sát:

- Có tỷ lệ trả lời cao.
- Các cá nhân được phỏng vấn thường sẵn sàng trả lời câu hỏi hơn là việc điền những thông tin vào bản câu hỏi.
- Các câu hỏi khó hiểu hoặc gây hiểu lầm có thể được làm sáng tỏ.
- Thích hợp với những công việc liên quan đến óc phán đoán cá nhân và trí thông minh.
- Cung cấp những thông tin chính xác, đầy đủ và có thể so sánh được.
- Dành riêng cho những người thất học và với sự cản trở về ngôn ngữ.
- Các câu trả lời có thể được ghi âm hoặc viết lại

Nhược điểm của phỏng vấn trực tiếp cá nhân và người giám sát:

- Tốn kém về thời gian và tiền bạc cho việc chuẩn bị và hướng dẫn số người được phỏng vấn cũng như trong việc biên dịch và soạn các thông tin thu thập được.
- Kết quả tùy thuộc vào sự hợp tác của người được phỏng vấn.
- Không thể gợi nhớ và tường trình lại các phần việc đặc biệt là các phần việc không thường xuyên.
- Có thể gây trở ngại đối với các hoạt động mang tính chất quá trình.
- Đòi hỏi kỹ năng, sự am hiểu của người phỏng vấn cùng với tính cách vui vẻ và khả năng lắng nghe người khác.
- Có thể gặp trở ngại trong lịch trình làm việc đối với những cá nhân bận rộn.
- Nên lưu ý vì có thể quấy rầy những cá nhân khác.
- Người được phỏng vấn có thể cung cấp những thông tin mâu thuẩn nhau đòi hỏi phải làm cho tương thích.

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

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

Thông thường nhà phân tích tiến hành phỏng vấn công nhân trước tiên, giúp đỡ công nhân trong việc mô tả những nhiệm vụ phải hoàn thành. Sau đó nhà phân tích tiếp xúc với người giám sát, quản lý họ để thu thập những thông tin phụ thêm, và để kiểm tra lại tính chính xác của thông tin thu thập được.

2) Phỏng vấn nhóm

Đây là phương pháp thu thập thông tin thông qua việc cung cấp thông tin về công việc của một nhóm người hoặc là của một bộ phận, phòng ban. Nội dung phương pháp như sau:

Bước 1: Nhóm chuyên gia phỏng vấn xây dựng chương trình phỏng vấn và xác định yêu cầu các câu hỏi cần để thu thập thông tin. Họ tổ chức nhóm chuyên gia cung cấp thông tin. Giao nhiệm vụ chuẩn bị thông tin, thu thập thông tin ban đầu từ cơ sở cho các bộ phận cần thu thập thông tin ví dụ phòng kế toán, vật tư...

Bước 2: Các bộ phận phòng ban đầu mối quản lý có trách nhiệm triển khai việc thu thập thông tin về công việc theo yêu cầu đã được giao ở bước 1.

Bước 3: Tiến hành phỏng vấn nhóm theo chương trình được xây dựng trong bước 1. Các bộ phận phòng ban có trách nhiệm cắt cử người đại diện cho phòng mình để trình bày nội dung thực hiện công việc của bộ phận mình trước hội đồng. Có trách nhiệm tranh luận bảo về cho những thông tin mà mình đưa ra, tranh luận bác bỏ những thông tin về công việc của bộ phận khác đưa ra mà họ cho là không hợp lý.

Bước 4: Các chuyên gia phỏng vấn sẽ tiến hành xác nhận và thu thập các thông tin cuối cùng trên cơ sở sự công nhận của các bộ phận.

Ưu điểm của phỏng vấn nhóm

- Nhanh chóng thu thập những thông tin toàn diện về công việc của cả doanh nghiệp.
- Nhanh chóng phát hiện được những chồng chéo, thiếu sót trong thực hiện công việc để có sự chỉnh đổi kịp thời.
- Tiết kiệm chi phí.

Hạn chế của phỏng vấn nhóm

- Không biết được công việc cụ thể của từng cá nhân.
- Gây ra cải vã mất đoàn kết trong nội bộ nếu thu thập không tốt.

Chú ý : Để áp dụng tốt phương pháp này cần chú ý:

- Chuẩn bị chương trình phỏng vấn kỹ lưỡng bao gồm sắp xếp trật tự các câu hỏi, thứ tự trình bày thông tin các bộ phận.
- Kết cấu các câu hỏi phải hợp lý.
- Duy trì không khí buổi phỏng vấn theo nguyên tắc hướng vào nội dung công việc. Tránh buổi phỏng vấn đi ra công việc ngoài lề.
- Trong các chuyên gia phỏng vấn cần có đủ thành phần có khả năng am hiểu các công việc trong doanh nghiệp.

3) Bản câu hỏi

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

Nội dung của các câu hỏi: Thường bao gồm các vân đề sau:

+ Những chi tiết cơ bản như tên, tuổi, chức vụ, phòng ban, bộ phận công tác..

+ Những chi tiết về mục đích và nhiệm vụ mà họ đảm nhận.
+ Khối lượng công việc trong khoảng thời gian nhất định.
+ Các trang thiết bị phải sử dụng và mức độ sử dụng chúng.
+ Trình độ học vấn cần thiết để thực hiện công việc đó.
+ Những kinh nghiệm cần thiết cho những người mới bắt đầu công việc này.
+ Mức độ giám sát công việc.
+ Những vấn đề phải độc lập quyết định lấy, nêu bản chất, mục đích của chúng.
+ Các lỗi thường mắc phải.
+ Mức độ yêu cầu của thị giác và phản xạ.
+ Mức độ nguy hiểm.
+ Những điều kiện bất lợi.
+ Trách nhiệm về công việc của người khác nếu có.
+ Các đề bạt của cá nhân.

Ưu điểm của bản câu hỏi:

- Thích hợp với những công việc liên quan đến óc phán đoán cá nhân và trí thông minh.
- Có thể khảo sát một số lượng lớn cá nhân một cách kinh tế thông qua thư.
- Có thể thu thập được một số lượng lớn thông tin trong giai đoạn ngắn.
- Bản câu hỏi có thể được hoàn tất ở nơi làm việc hoặc ở nhà sao thuận tiện cho người trả lời.
- Thành kiến có thể được loại bỏ trong bản câu hỏi mà khó có thể né tránh hoặc thường gặp phải trong phỏng vấn.
- Tất cả các cá nhân cùng được hỏi những câu hỏi giống nhau trong cùng một cách thức.
- Các câu trả lời có thể được lưu trữ, vận dụng, phân tích và tổng hợp bởi máy điện toán.

Nhược điểm của bản câu hỏi:

- Đòi hỏi kỹ năng, thời gian, và nỗ lực lớn trong việc đặt câu hỏi, biên soạn các chỉ dẫn về cấu trúc, hướng dẫn trả lời và sắp xếp, tổng hợp các thông tin thu thập được.
- Một bản câu hỏi thì không bao giờ cũng có thể liệt kê và giải quyết đầy đủ các tình huống phát sinh trong việc thu thập thông tin.
- Một số cá nhân có rất ít kinh nghiệm với bản câu hỏi và có thể không thích việc trả lời.
- Một số câu hỏi có thể bị hiểu nhầm và dẫn đến những câu trả lời không đúng sự thật.
- Có tỷ lệ trả lời thấp đặc biệt trong những trường hợp không có sự khuyến khích về tiền bạc hoặc những chỉ dẫn tiếp theo.
- Đòi hỏi phải có một máy tính để vận dụng và tổng hợp những thông tin thu thập được.
- Không thích hợp với những loại câu hỏi thăm dò.
- Bản câu hỏi có thể không hoàn tất.

Để nâng cao chất lượng thông tin thu thập qua bản câu hỏi, cần lưu ý các vấn đề sau:

- Cấu trúc của bản câu hỏi:

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

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

- Cách thức đặt bản câu hỏi:

Các câu hỏi cần thiết kế sao cho đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời và có thể trả lời ngắn gọn. Ở những nơi nào có thể, nên thiết kế các câu hỏi đóng, ví dụ, "Theo anh (chị), một nhân viên cần tối thiểu bao nhiêu thời gian để có thể làm quen với công việc và thực hiện công việc được tốt?", có thể sẽ có các câu trả lời sau đây đối với công nhân trên dây chuyền lắp ráp điện tử:

.....dưới 1 tháng .....3 tháng .....6 tháng

.....1 năm .....3 năm hoặc hơn nữa.

- Nơi thực hiện.

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

VÍ DỤ VỀ BẢN CÂU HỎI PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Thông tin từ bản câu hỏi này được sử dụng để xây dựng bản mô tả công việc cúng như để giúp xác định các tiêu chuẩn cho việc thuê mướn nhân công và các đặc tính công việc đặc biệt. Trả lời chúng tốt nhất mà bạn có thể, và đừng e ngại, lo lắng về điểm số của câu trả lời của bạn; thông tin về công việc mới là điều quan trọng.

Tên công việc của anh (chị)..... Ngày.....

Tên của người mà anh (chị) báo cáo (người giám sát trực tiếp).....

Phòng ban..... Ca làm việc.....

Tên của anh (chị)..... Số điện thoại.....

Anh (chị) đã làm việc ở đâu, bao lâu?.....

1. Tóm tắt từ một đến hai câu về chức năng công việc cơ bản của anh (chị) là gì (Những lý do chính yếu cho công việc hiện tại của anh (chị)? Công việc của anh (chị) được thiết kế để hoàn thành cái gì?).

.....

2. Trách nhiệm về công việc có thể được mô tả theo hai hướng:

Anh (chị) làm gì (Nhiệm vụ các anh (chị) làm)	Tại sao anh (chị) làm điều đó (Tác động hoặc kết quả anh (chị) tạo ra)
Ví dụ như nam bồi bàn/nữ bồi bàn	
Sắp xếp chén đĩa, ly tách, lau bàn Nhiệm vụ	Tạo ra sự sạch sẽ và bàn ăn tươm tất Kết quả

Liệt kê những trách nhiệm chính của công việc, bao gồm cả quỹ thời gian bố trí cho mỗi nhiệm vụ. (Nó có thể hữu ích cho việc liệt kê nhiệm vụ trướïc và xác định kết quả liên quan; hoặc, nếu anh (chị) thích, liệt kê những kết quả chính được mong đợi từ công việc và rồi thì những nhiệm

vụ cần có để đạt được kết quả đó.) Nên lưu ý rằng thỉnh thoàng có hai hoặc ba nhiệm vụ kết hợp lại sẽ cho kết quả như nhau.

Nhiệm vụ	Kết quả	% thời gian

Hãy sắp xếp và đánh giá mức độ của trách nhiệm về tầm quan trọng đối với tổ chức:
Đánh dấu "D" cho phần quan trọng nhất của công việc.
Đánh dấu "C" cho những trách nhiệm liên quan đến thông tin mật, riêng.

1. Những khóa huấn luyện chính thống nào mà pháp luật đòi hỏi để hoàn thành công việc?

.....

a) Những khóa huấn luyện chính thống nào là hữu hiệu?

.....

b) Giấy phép hoặc chứng nhận nào mà pháp luật đòi hỏi để hoàn thành công việc?

.....

1. Những kinh nghiệm hoặc ký năng đặc biệt nào ngoài giáo dục thông thường mà một người cần phải có để có thể bắt tay ngay vào việc?

.....

a) Thế một người có phải thực hiện bất cứ công việc gì trước công việc này không?

.....

1. Khi đã trả lời các câu hỏi trên, thì theo anh (chị) thì phải mất bao lâu thì một công nhân mới có đủ khả năng hoàn thành công việc này một cách hiệu quả?

.....

2. Cách thức anh chị thực hiện công việc ảnh hưởng đến người khác cả về chất lượng và số lượng dịch vụ nhận được, hoặc thời gian và tiền bạc thu được hay mất đi.

Người anh (chị) tác động	Sự tác độüng lên mỗi người về kết quả thực hiện tốt công việc của anh (chị)?	Những ảnh hưởng xấu nào có thể xảy ra nếu anh (chị) hoàn thành công việc không tốt? (Không nghĩ đến tỷ lệ tai nạn)
Khách hàng		
Nhà cung cấp		
Nhà quản trị cấp trên		
Công nhân trong phòng ban của anh (chị)		
Nhân công ở các phòng khác		

Ví dụ:

Nhà cung cấp	Nhà cung cấp có thể hoạch định sản xuất theo cách của họ nhằm đáp ứng như cầu đúng thời gian với giá cả thích hợp	Khách hàng của chúng ta không nhận được đơn hàng đúng hẹn vì nhà cung cấp trì hoãn.

1. Thế phần việc của anh chị có gây ra sự thay đổi lớn vì sơ suất như thế nào?

.....

a) Điều này có xảy ra thường xuyên (hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng) không?

.....

Quan sát tại nơi làm việc

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

Ưu điểm (thuận lợi) của phương pháp quan sát:

- Khám phá ra được công việc và chức vụ cụ thể nhân viên thực hiện, không phải là những điều họ bảo là họ làm.
- Được hoàn tất trực tiếp thông qua người quan sát hoặc gián tiếp qua chụp ảnh ngày làm việc hoặc các kỹ thuật ghi âm ghi hình khác.
- Chỉ có ít người liên quan.
- Thuận lợi đối với những công việc mang tính chất hoạt động.
- Thích hợp cho những công việc đòi hỏi trí óc và sự nhạy bén quan sát đặc biệt những công việc không được mô tả như nó diễn ra nếu không có sự trợ giúp.

Bất lợi của phương pháp quan sát:

- Không thể quan sát tất cả các công việc đặc biệt là đối với những công việc mang tính chất không thường xuyên.
- Tốn kém về thời gian và tiền bạc cho việc quan sát cũng như chuẩn bị lịch trình phân tích công việc.
- Sự xuất hiện của người quan sát và các phương tiện ghi hình, ghi âm có thể gây căng thẳng hoặc cản trở (chủ yếu về mặt tâm lý) cho việc thực hiện.
- Không hiệu quả đối với những công việc cần đến óc phán đoán cá nhân và trí thông minh.

- Sự quan sát nên được kiểm tra và xác minh bất cứ khi nào có thể bằng cách lặp lại hoặc so sánh kết quả với những người quan sát thông thạo.
- Đòi hỏi phải là những người quan sát đã được đào tạo và có kiến thức, những người này phải kiên trì.

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

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

Bấm giờ

Phương pháp này được sử dụng nhằm mục đích xác định chính xác hao phí thời gian của từng yếu tố công việc (Bước công việc, thao tác, động tác) trên cơ sở đó mà cung cấp số liệu để xây dựng các định mức lao động đồng thời nghiên cứu loại bỏ các thao tác bất hợp lý, nâng cao sử dụng lao động, tiết kiệm lao động.

Để tiến hành phương pháp này ta làm như sau:

Bước 1: Chuẩn bị- Bước này bao gồm các công việc như xác định mục tiêu của cuộc bấm giờ, lựa chọn đối tượng khảo sát và giải thích cho công nhân rõ về mục đích của cuộc trưng cầu này nhằm tạo yếu tố tâm lý tốt. Tiếp đến là cần phải chuẩn bị các điều kiện cần thiết để bấm giờ; phân chia công việc thành các bước công việc, từ các bước công việc lại phân chia thành các bộ phận hợp thành của bước công việc theo một trình tự hợp lý đồng thời xác định ranh giới của các bộ phận cấu thành, xác định số lần bấm giờ để đảm bảo mức độü chính xác cần thiết dựa vào hệ số ổn định bấm giờ và bản tiêu chuẩn để tính số lần bấm giờ theo hệ số ổn định như sau:

BẢNG HỆ SỐ ỔN ĐỊNH CỦA DÃY SỐ BẤM GIỜ

Loại hình sản xuất	Thời gian thực hiện các bộ phận hợp thành của bước công việc (tính bằng giây)	Hệ số ổn định tiêu chuẩn của dãy số bấm giờ		
		Cho công việc bằng máy	Cho công việc bằng máy và tay	Cho công việc bằng tay
Sản xuất hàng khối	< 6 6-15 >15	1,2 1,2 1,1	1,5 1,3 1,2	2,0 1,7 1,5
Sản xuất hàng loạt lớn	<6 6-15 >15	1,2 1,1 1,1	1,8 1,5 1,3	2,3 2,0 1,7
Sản xuất hàng loạt vừa	<6 ≥6	1,2 1,1	2,0 1,7	2,5 2,3
Sản xuất hàng loạt nhỏ		1,3	2,0	2,5

SỐ LẦN BẤM GIỜ CẦN THIẾT ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC HỆ SỐ ỔN ĐỊNH CHO TRƯỚC

Hệ số ổn định cho phép của dãy số bấm giờ	Độ chính xác yêu cầu của dãy số bấm giờ			
	5%	10%	15%	20%
1,2	10	7	5	4
1,5	17	10	7	5
1,7	15	12	9	6
2,0	30	14	11	7
2,5	40	16	13	8
2,7	45	18	15	9
3,0	50	20	17	10

Bước 2: Tiến hành bấm giờ- Người quan sát phải ghi vào phiếu bấm giờ thời gian bắt đầu và kết thúc của mỗi bộ phận hợp thành bước công việc một cách chính xác. Yêu cầu phải ghi đầy đủ, đúng theo các điểm đã đánh dấu phân biệt ranh giới của các bộ phận hợp thành bước công việc. Những lần gián đoạn, những lần hỏng cũng ghi riêng lại.

Bước 3: Tổng hợp kết quả

- Bước này gồm các nội dung như xác định thời gian thực hiện các bộ phận hợp thành của bước công việc, sau đó kiểm tra mức độ ổn định của dãy số bấm giờ với tiêu chuẩn là: Hệ số ổn định thực tế Kt phải nhỏ hơn hoặc bằng hệ số ổn định tiêu chuẩn Kc tức là $Kt \le Kc$; với:

Với Tmax= là thời gian dài nhất trong các lần đo.

Tmin= là thời gian ngắn nhất trong các lần đo.

Kc là trị số tra bảng.

Nếu Kt > Kc khi đó ta sẽ loại bỏ một trong hai giá trị hoặc là lớn nhất, hoặc là nhỏ nhất sau đó xác định lại Kt , nếu sau khi đã loại bỏ 20% các số hạng quan sát mà kt vẫn còn nhỏ hơn Kc thì phải tiến hành bấm giờ lại.

Sau khi đã kiểm tra tính ổn định của dãy số xong ta phải tính toán thời gian trung bình để hoàn thành toàn bộ bước công việc theo công thức:

$$Tbcv = \sum_{j=1}^{m} Ttbj(j = \overline{1,m})$$

Trong đó: Tbcv là thời gian trung bình của toàn bộ bước công việc.

Ttbj là thời gian trung bình của bộ phận công việc j trong cấu thành bước công việc đang xét (j=1,m). Công thức tính:

Trong đó: n là số lần bấm giờ của bộ phận công việc j thuộc bước công việc đang xét.

Tij là thời gian của lần bấm giờ I của bước công việc j.

Chụp ảnh ngày làm việc

Nghiên cứu sử dụng thời gian trong quá trình lao động nhằm xác định các nhu cầu sử dụng thời gian, qua đó mà hợp lý hóa quá trình tổ chức lao động nhằm tiết kiệm thời gian

Nội dung sử dụng lao động	Thời gian bắt đầu	Thời gian kết thức	Thời gian hao phí
1. Tới cơ quan	7h 00	7h 10	+10
1. Đọc báo, trà nước.	7h 10	7h 30	+20
1. Thay đồng phục.	7h 30	7h 50	+20
1.			

Ghi chép lại trong nhật ký

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

8) Phối hợp các phương pháp

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

III. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Các thông tin lấy từ phân tích công việc sẽ được dùng để mô tả công việc. **Mô tả công việc** là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

Bản mô tả công việc là bản liệt kê chính xác và súc tích những điều mà công nhân viên phải thực hiện. Nó cho ta biết công nhân viên làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực hiện. Do đặc thù về quy mô, trình độ và cách thức tổ chức của các doanh nghiệp và do mục đích phân tích công việc khác nhau nên trong thực tế không có biểu mẫu thống nhất cho bản mô tả công việc. Tuy nhiên, bản mô tả công việc thường bao gồm các điểm sau đây:

- Nhận diện công việc gồm có: tên công việc; mã số của công việc; cấp bậc công việc; cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện công việc; mức tiền lương trả cho nhân viên thực hiện công việc; người thực hiện và người phê duyệt bản mô tả công việc.
- Chức năng, trách nhiệm trong thực hiện công việc: nên liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chủ yếu đó. Ví dụ một trong số những nhiệm vụ chủ yếu của trưởng phòng nhân sự là "chọn lựa, đào tạo và nâng cao trình độ cho nhân viên cấp dưới" sẽ được giải thích như sau:

* Phát triển tinh thần hợp tác và hiểu biết trong công việc.

* Đảm bảo cho nhân viên cấp dưới có được sự đào tạo đặc biệt theo yêu cầu cần thiết của công việc.

* Chỉ đạo việc đào tạo, bao gồm cả giảng dạy, hướng dẫn và cố vấn cho nhân viên cấp dưới.

- Tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ.
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công tác. Nên chi rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm...
- Các điều kiện làm việc và các rủi ro có thể xảy ra: liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như làm ca ba, thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, sự may rủi trong công việc...
- Số người làm việc đối với từng công việc và các mối quan hệ tường trình báo cáo. Nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.
- Máy móc và thiết bị để thực hiện công việc đó.
- Quyến hành của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyến hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự.

Bản mô tả công việc sau đây sẽ giúp ta hiểu rõ hơn và được trích từ bản mô tả công việc cụ thể của một thư ký tại công ty Cơ khí cổ phần Khương Đình

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Tiến hành tại: Công ty cơ khí cổ phần KHƯƠNG ĐÌNH
Chức danh công việc: Trưởng ca
Người hiện tại đang thực hiện công việc này: Nguyễn Thái X
Bản mô tả này được hoàn thành vào Ngày ..... tháng..... năm.....

I. TÓM TẮT CÔNG VIỆC

Đảm bảo vận hành các hoạt động sản xuất của ca mình quản lý một cách có hiệu quả và an toàn thông qua việc chỉ đạo các hoạt động tổ chức, sắp xếp dây chuyền sản xuất và các chức năng quản lý với tư cách là người giám sát

II. BẢN CHẤT CÔNG VIỆC

1. Chỉ đạo các hoạt động nhân sự trong sản xuất và phối hợp với các hoạt động nhân sự trong bộ phận bảo dưỡng máy móc thiết bị
2. Bảo đảm truyền đạt thôn gtin và giải thích cho nhân viên về các chính sách nhân sự và sản xuất
3. Quản lý chương trình bảo dưỡng cần thiết thông qua việc thu thập các thông tin về yêu cầu bảo dưỡng, lên lịch và ghi chép các hoạt động bảo dưỡng.
4. Quản lý các thủ tục giao ca trong phân xưởng sản xuất
5. Thực hiện việc tập huấn và đào tạo các chương trình an toàn lao động và nâng cao chuyên môn cho nhân viên cấp dưới
6. Lên lịch làm việc cho các ca và phân công người đảm nhiệm cũng như chịu trách nhiệm giải quyết cho nhân viên cấp dưới nghỉ phép

7. Đảm bảo các nhiệm vụ theo dõi thời gian làm việc của công nhân và cập nhật các thông tin liên quan đến tình hình sản xuất và nhân sự trong bộ phận mình chịu trách nhiệm.

8. Xây dựng dự toán và chịu trách nhiệm về việc đảm bảo dự trữ nguyên vật liệu trong khu vực sản xuất được giao phụ trách.

9. Đánh giá kết quả công việc định kỳ cảu công nhân dưới quyền

10. Góp ý cho nhân viên về các vấn đề chuyên môn và các công việc liên quan đến công tác của họ

III. CÁC MỐI QUAN HỆ TƯỜNG TRÌNH, BÁO CÁO

1. Trưởng ca phải có trách nhiệm báo cáo trực tiếp lên quản đốc phân xưởng

2. Trưởng ca trực tiếp chỉ đạo và nhận báo cáo của 02 nhân viên kiểm tra và vận hành thiết bị điện, nước và những công nhân được phân công làm việc trong ca

3. Phải phối hợp cùng trao đổi thông tin qua lại với các bộ phận khác cùng hoạt động trong phân xưởng.

IV. NHỮNG YÊU CẦU VỀ THỂ LỰC VÀ TRÌNH ĐỘ CỦA NHÂN VIÊN

1. Thể lực: Phải có sức khoẻ tương đối tốt để có thể đi lên, xuống cầu thang lầu 1 & 2 mỗi ngày từ 10 đến 12 lần

2. Học vấn: Tối thiểu phải có trình độ trung cấp kỹ thuật hoặc công nhân kỹ thuật bậc 3/7

3. Kinh nghiệm: Phải làm việc trên 2 năm tại công ty đồng thời đã có kinh nghiệm làm việc trong phân xưởng và ít nhất phải có 1 năm làm tổ trưởng sản xuất. Ngoài ra còn cần phải biết rõ về nghề tiện, gò hàn, cơ khí sữa chữa máy cắt gọt kim loại

4. Các kỹ năng và hiểu biết khác

- Hiểu biết về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Hiểu biết về các vấn đề vận hành máy và kiểm soát quá trình vận hành thiết bị trong phân xưởng
- Có khả năng tính toán ở mức giải được thành thạo các phương trình bậc 2
- Có kỹ năng giao tiếp và biết làm tốt các chỉ thị của cấp trên
- Có khả năng giám sát nhân viên dưới quyền về mặt thời gian, chất lượng sản phẩm, chi phí...

IV. MÔ TẢ CHI TIẾT TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

Sau khi đã sưu tập các dữ kiện căn bản cho bản mô tả công việc, bước kế tiếp là quyết định tên gọi của công việc và mô tả công việc đó một cách vắn tắt. Cũng có thể định rõ các chức danh khác và các công việc liên hệ. Công việc này được gọi là bản mô tả tóm tắt. Trong khi đó, bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc là bản chi tiết bổ sung cho bàn tóm tắt khi cần thiết. Nói một cách khác ”Bản trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận đượüc mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó, được gọi là bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc”.

Các điểm điển hình trong bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc này là các yêu cầu về trình độ học vấn, kinh nghiệm, nhân cách, và các khả năng sức khỏe - vật chất.

Nói một cách cụ thể hơn, bản mô tả chi tiết công việc nên gồm có các thông tin sau đây:

- **Dữ kiện tổng quát.**

Công việc được thực hiện ở bộ phận nào, tên công việc, các tuyến quyến hạn và trách nhiệm.

- **Bản chất công việc.**

Công việc đó là công việc hành chính, cơ khí máy móc hoặc chi là công việc giao tiếp với khách hàng như nghiệp vụ bán hàng chẳng hạn. Công việc thực hiện ở trong nhà hay ngoài trời? Công việc ấy có cực nhọc về thể xác hay không? Đó là công việc ổn định hay luôn luôn thay đổi, sạch hay dơ? Nó được thực hiện ở tư thế ngồi hay đứng? Ngoài ra, cần phải biết bản chất của công việc là quan trọng hay kém quan trọng và mối tương quan của nó đối với công việc khác.

- **Trả lương.**

Nên trả lương theo phương pháp nào? Mức lương bao nhiêu? Những khoản tiền giờ làm việc phụ trội (overtime), tiền thưởng, tiền chia lời và tiền trợ cấp là bao nhiêu.

- **Điều khoản huấn luyện.**

Hội đồng sẽ cứu xét việc sẽ phải huấn luyện nhân viên ở đâu, bao lâu và làm cách nào thực hiện công việc huấn luyện đó?

- **Cơ hội thăng thưởng.**

Nhà phân tích cần phải biết các lý do thăng thưởng nhân viên, các tuyến thăng thưởng và thời hạn thăng thưởng.

- **Các tiêu chuẩn của nhân viên.**

Có rất nhiều loại tiêu chuẩn đối với từng loại công việc gồm có: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, các kỹ năng hoặc kinh nghiệm cần thiết để sử dụng các công cụ trang thiết bị hoặc máy móc, giới tính, các đặc tính cá nhân như vẻ duyên dáng lôi cuốn hay sạch sẽ, tuổi tối thiểu hoặc tối đa, trí thông minh và những tiêu chuẩn đặc biệt như tốc độ nhanh nhẹn, sức mạnh, sự chính xác, trung thực, phán đoán tốt, khả năng lãnh đạo, tính cẩn thận và tỉ mỉ.

Sau khi đã phân tích, nhà phân tích nên kiểm tra lại các kết luận của mình bằng cách trình các kết quả cho các trưởng bộ phận và những người có khả năng đánh giá tính chính xác và hữu dụng của bản phân tích.

Việc phân tích công việc toàn bộ, đặc biệt do một hội đồng đảm trách, thì tốn kém. Nhưng ngược lại, thời gian và tiền bạc đầu tư cho việc phân tích công việc, sẽ đem lại nhiều lợi điểm trong việc gia tăng hiệu năng công tác và giảm bớt việc thay thế người vì bố trí không đúng khả năng.

Sau khi đã phân tich tất cả các yếu tố trên, nhà phân tich sẽ thảo ra bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc. Để cụ thể hóa, chúng tôi trích dẫn bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc của một nhân viên phân tích công việc tại bệnh viện “Brevard General Hospital”.

BẢN MÔ TẢ CHI TIẾT TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

(TIẾN HÀNH TẠI BREVARD GENERAL HOSPITAL)

Tên công việc : Nhà phân tích công việc Mã công việc : 166.088

Ngày : 3-2-1993 Tác giả : John Doakes

Vị trí công tác : Phòng nhân sự Điểm công việc :

Người giám sát : Harold Grantinni Tình trạng

1. Các nhân tố kỹ năng:

- Trình độ học vấn: Yêu cầu tốt nghiệp cao đẳng.
- Kinh nghiệm: Ít nhất có một năm kinh nghiệm trong việc đào tạo nhà phân tích, người tuyển chọn hoặc các công việc chuyên môn khác trong lĩnh vực nhân sự.
- Khả năng truyền thông: Có kỹ năng nói và viết thông thạo để diễn đạt dữ liệu liên quan đến công việc một cách ngắn gọn và cô đọüng. Có khả năng truyền thông một cách hữu hiệu với lực lượng lao động đa dạng bao gồm cả nhân công nước ngoài.

2. Các nhân tố thuộc về nỗ lực:

- Những đòi hỏi về sức khỏe: Chỉ hạn định đối với những người có liên quan đến công việc văn phòng: ngồi, đứng và đi lại.
- Những đòi hỏi về trí tuệ: có khả năng quan sát tốt. Oïc sáng kiến và tài khéo léo là cần thiết đối với công việc của nhà giám sát chung. Tính công bằng và suy đoán được nhấn mạnh, công việc phải được nghiên cứu kỹ lưỡng cũng như sử dụng các phương pháp để thu thập thông tin. Phải hết sức thận trọng trong việc ra quyết định. Phải có khả năng phân tích và tổng hợp một số lượng lớn thông tin để xây dựng bản mô tả công việc, bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

3. Điều kiện làm việc

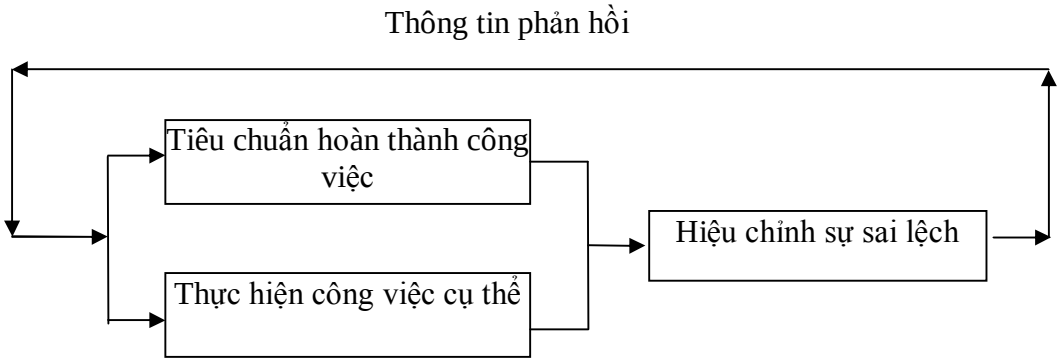
- Triển khai đi thực hành ở bệnh viện trong vùng từ một đến ba ngày mỗi tháng.
- Tiến hành thu thập thông tin xung quanh nơi làm việc.
- Công việc phần lớn là giải quyết các vấn đề văn phòng.

V. BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Phân tích công việc cũng giúp cho việc xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Những tiêu chuẩn này phục vụ hai chức năng. Thứ nhất, chúng trở thành mục tiêu cho những nỗ lực của công nhân. Những thách thức và lòng kiêu hãnh có thể sẽ thúc đẩy nhân công. Một khi các tiêu chuẩn được đề ra, nhân công có thể cảm thấy việc hoàn thành và sáng tạo trong thực hiện công việc. Những kích thích trong việc thực hiện công việc làm thỏa mãn người công nhân. Không có những chuẩn mực, người công nhân sẽ thực hiện công việc một cách khó khăn và không có thước đo để đánh giá. Thức hai, những tiêu chuẩn còn giúp ích trong việc đánh giá việc thực hiện công việc. Những tiêu chuẩn là không thể thiếu đối với những nhà quản trị và các chuyên gia nhân sự

trong nỗ lực giám sát và kiểm tra việc thực hiện công việc. Không có những chuẩn mực, không một hệ thống kiểm tra nào có thể đánh giá việc hoàn thành công việc.

Tất cả mọi hệ thống kiểm tra đều có bốn thành tố: các tiêu chuẩn, đo lướng, hiệu chỉnh và thông tin phản hồi. Mối quan hệ giữa các nhân tố này được minh họa qua hình sau đây:



SƠ ĐỒ HỆ THỐNG KIỂM TRA CÔNG VIỆC

Khi việc thực hiện công việc bị chệch khỏi so với tiêu chuẩn công việc, các chuyên gia nhân sự hoặc nhà quản trị trực tuyến phải can thiệp và hiệu chỉnh hành động sai lệch đó. Hành động sẽ tạo ra thông tin phản hồi về chuẩn mực và sự thực hiện công việc của người công nhân. Hành động này sẽ tạo ra sự thay đổi cho cả các chuẩn mực và việc thực hiện công việc thực tế của người công nhân.

Tiêu chuẩn công việc chính là yếu tố then chốt của bất kỳ một hệ thống kiểm tra. Khi các tiêu chuẩn sai chúng sẽ phản hồi đến các quản trị gia và chuyên gia nhân sự để hiệu chỉnh kịp thời.

VI. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

Tổ chức là một chức năng cơ bản của quản lý liên quan đến việc lựa chọn những công việc phải làm, xác định những người nào sẽ làm công việc đó, các công việc được phối hợp với như như thế nào trong quá trình triển khai thực hiện, ai phải báo cho ai về những việc gì, những quyết địng được xây dựng ở cấp nào?

Công tác tổ chức sẽ được khởi đầu bằng việc xác lập một cấu trúc tổ chức thích hợp, nó là nền móng của tổ chức, là bộ xương xác định các thống số cơ bản của tổ chức. Sau đó nhà tổ chức tiến hành thiết lập các điều lệ và tiêu chuẩn hóa nhằm khởi tạo những nguyên tắc vận hành hoạt động cơ bản của tổ chức làm cơ sở cho việc thiết kế công việc và bố trí nhân viên.

Thiết kế công việc là một bước quan trọng của tiến trình tổ chức nói chung, đó là quá trình kết hợp các phần việc rời rạc lại với nhau để hợp thành một công việc trọn vẹn nhằm giao phó cho một cá nhân hay một nhóm nhân viên thực hiện. Nói cách khác, thiết kế công việc là quá trình xác định các công việc cụ thể cần hoàn thành và các phương pháp được sử dụng để hoàn thành công việc đó, cũng như mối quan hệ của công việc với các công việc khác trong tổ chức

1, Các biến số ảnh hưởng đến thiết kế công việc:

Việc lựa chọn kiểu thiết kế công việc tùy thuộc vào trạng thái hiện tại của các biến số sau:

- *Tính thông lệ của công việc:* Tính thông lệ của công việc được thể hiện ở mức độ xuất hiện của các công việc, một công việc được gọi là có tính thông lệ cao khi mà công việc đó có xu hướng xuất hiện thường xuyên, ổn định trong một khoảng thời gian dài. Ngược lại một công việc được gọi là tính phi thông lệ thấp khi mà nó xuất hiện không có quy luật, bất thường, mức độ xuất hiện không thường xuyên, không ổn định.

- *Dòng công việc:* Dòng công việc trong tổ chức thường chịuh ảnh hưởng bởi tính chất, bản chất của sản phẩm hay dịch vụ. Sản phẩm hay dịch vụ thường gợi ý trình tự hoặc sự cân đối giữa các công việc nếu công việc muốn hoàn thành hiệu quả. Ví dụ như khung của xe hơi phải được xây dựng trước bộ phận cản xốc và cửa. Sau khi trình tự công việc được phận định, sự cân đối giữa các công việc mới được thiết lập.

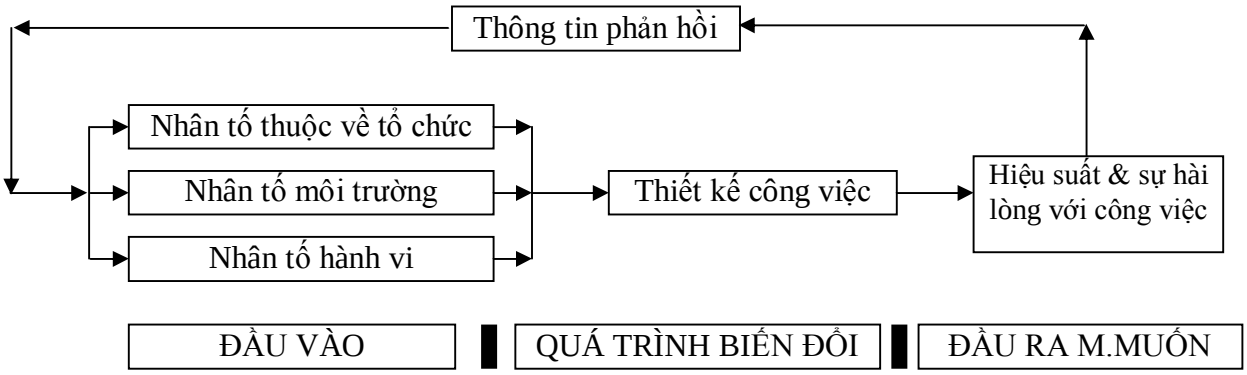
- *Chất lượng cuộc sống lao động: (Quality Working Of Life)*. Chất lượng cuộc sống lao động là một khái niệm khá mới mẻ đối với chúng ta, tuy nhiên nó lại là một khái niệm khá quen thuộc của những người quản lý theo trường phái nhân văn. Chất lượng cuộc sống lao động của một người nào đó chính là mức độ thỏa mãn các cấp độ nhu cầu khác nhau của họ trong cuộc sống hàng ngày. Vì trong thời đại ngày nay, cuộc sống riêng tư của mỗi cá nhân và công việc mà họ đang làm không còn có một ranh giới rõ ràng, nó có xu hướng càng ngày càng xóa nhòa đi ranh giới đó cho nên khi nguyên cứu chất lượng cuộc sống, người ta phải quan tâm đến chất lượng toàn diện đó là *"chất lượng cuộc sống lao động"*.

Khoảng 200 năm trước đây, khi Adam Smith nghiên cứu những lý thuyết đầu tiên về quản lý của mình, ông đã chứng minh được rằng: năng suất lao động có mối quan hệ chặt chẽ với việc phân công lao động, việc chia tách các công việc phức tập thành các phần việc đơn giản rồi giao cho từng cá nhân thực hiện các phần việc đó trong khuôn khổ hợp tác lao động của nhiều người sẽ tạo ra năng suất lao động cao. Đến đầu thế kỷ 20, Taylor đã xây dựng một hệ thống quản lý khoa học trong đó nêu lên ưu điểm của việc hệ thống hóa và thể thức hóa các công việc, điều này đã mở ra cho nhân loại một thời đại của quản trị khoa học với những thành công vang dội trong quản lý. Vào những năm 50 cùng với sự phát triển mạnh mẽ của nền đại công nghiệp cơ khí nên lúc này thiết kế công việc chủ yếu lại hướng vào chuyên môn hóa. Ngày nay, công nhân công nghiệp được giáo dục tốt hơn và có những ước vọng cao hơn về chất lượng cuộc sống. Giờ làm việc trong ngày, ngày lễ, ngày nghỉ phép, thời gian giải lao, những niềm tin tôn giáo, thái độ và tính chất phức tạp của người công nhân ảnh hưởng rất lớn đến thiết kế công việc. Vì vậy trong khoảng 30 năm trở lại đây, thiết kế công việc đã có sự thay đổi cơ bản về chất, việc thiết kế công việc chuyển trọng tâm hướng vào con người nhằm thõa mãn tốt hơn những nhu cầu của bản thân con người lao động. Lúc này nhiều phương pháp thiết kế công việc ngoài chuyên môn hóa ra đời, đó là các phương pháp thiết kế công việc có chất lượng cuộc sống lao động cao (QWL)

- *Khả năng của người lao động:* Khả năng của người lao động ảnh hưởng rất lớn đến thiết kế công việc. Khi Henry Ford sử dụng dây chuyền sản xuất, ông nhận thấy rằng các công nhân tiềm năng thiếu vắng kinh nghiệm hoạt động các dây chuyền tự động hóa. Vì thế công việc được thiết kế đơn giản và đòi hỏi ít công tác đào tạo.

- Tính *chất của môi trường:* Theo quan điểm hệ thống, mỗi doanh nghiệp được xem như là một hệ thống hoạt động trong môi trường của nó, đó là tạp hợp các hệ thống, phân hệ khác có mối quan hệ tác động qua lại với doanh nghiệp.

Doanh nghiệp tác động với môi trường thông qua đầu ra còn môi trường tác động lên doanh nghiệp thông qua đầu vào. Khi môi trường thay đổi, trạng thái ổn định của doanh nghiệp trong môi trường cũng bị phá vỡ. Để thiết lập lại trạng thái cần bằng mới, các doanh nghiệp phải có những phản ứng thích đáng trước sự thay đổi của môi trường nhằm thay đổi trạng thái hiện tại của doanh nghiệp cho phù hợp với trạng thái của môi trường đã thay đổi. Theo quan điểm này, việc thiết kế công việc cũng phải phù hợp với trạng thái vận động biến đổi của môi trường, khi môi trường ổn định thì các kiểu thiết kế công việc thiên về kết cấu chặt chẽ, ngược lại khi môi trường nhiễu loạn thì thiết kế có xu hướng thiên về kiểu linh hoạt.



SƠ ĐỒ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC- ĐẦU VÀO- ĐẦU RA.

2, Những phương pháp thiết kế công việc cho cá nhân:

a. Chuyên môn hóa công việc: Đây là kiểu thiết kế công việc dựa trên cơ sở phân tích công việc thành các động tác, thao tác, bước công việc sau đó giao phó cho mỗi cá nhân chỉ phải thực hiện một bước công việc hoặc một vài thao tác nào đó với quy trình thực hiện công việc đã được xây dựng một cách tối ưu. Bản chất của kiểu thiết kế này là chia nhỏ công việc, giao cho mỗi cá nhân ít việc nhưng khối lượng cho mỗi phần việc tăng lên. Với cách tiếp cận này, người thiết kế sẽ phân loại mỗi phần việc trong công việc thành những thao tác, động tác được sắp xếp nhằm tối thiểu thời gian và những nỗ lực của người lao động. Một khi công việc đã được phận loại, một khối lượng phần việc được nhóm gộp trong công việc. Kết quả đó là chuyên môn hóa. CMH công việc nhằm làm giảm phạm vi công việc, phân chia thời gian để hoàn thành công việc. CMH giúp tiết kiệm thời gian, cần ít đầu tư và cho phép người công nhân học việc nhanh chóng. Chi phí đào tạo tạm giữ ở mức thấp nhất vì người công nhân chi cần thạo một việc.

Cách tiếp cận này nhấn mạnh đến tính hiệu quả trong sự nỗ lực, thời gian, chi phí lao động, đào tạo và thời gian học việc. Ngày nay, kỹ thuật này còn rất hữu hiệu và được sử dụng trong các hoạt động dây chuyền. Điều này đặc biệt hữu ích khi phải đối phó với tình trạng công nhân thiếu kiến thức hoặc người công nhân có ít kinh nghiệm trong hoạt động công nghiệp (dây chuyền).

Những ưu điểm của chuyên môn hoá

- Phát huy cao độ khả năng lao động của người lao động trên cơ sở hợp lý hóa các động tác, thao tác.
- Nâng cao trình độ tay nghề người công nhân góp phần gia tăng năng suất lao động.
- Tiết kiệm thời gian lao động đặc biệt là thời gian lao động chuẩn bị và kết thúc (thời gian chuẩn-kết).
- Phát huy hiệu quả cao độ việc sử dụng máy móc thiết bị nhờ chuyên môn hóa MMTB nên chi phí MMTB thấp.
- Tiết kiệm thời gian và chi phí đào tạo nhân công

Những hạn chế của chuyên môn hoá

- Nhàm chán công việc gây căng thẳng cho người lao động và làm giảm năng suất.
- Tính cơ động kém, khả năng thíïch ững với sự thay đổi kém do đó khi môi trường biến động thì kiểu tỏ chức này không hiệu quả.
- Rủi ro do các trục trặc cao do ảnh hưởng của dây chuyến.

b. Luân chuyển công việc: Đây là kiểu thiết kế công việc chuyên môn hóa trượt ngang. Về nguyên tắc, mỗi công việc vẫn được thiết kế theo chuyên môn hóa như đã trình bày trên, song sự chuyên môn hóa chỉ áp dụng cho công việc còn người lao động lại thay đổi bằng cách chuyển chỗ làm việc theo một quy trình nhất định. Thường thì nhân viên làm việc ở mỗi vị trí công tác không quá 2-3 năm còn nhà quản trị thì khoảng 4-5 năm sẽ được chuyển đổi vị trí công tác một lần, việc chuyển đổi vị trí này được thực hiện chủ yếu trong phạm vi nhóm công việc có chuyên môn giống hoặc gần nhau.

Ưu điểm của luân chuyển công việc

- Thỏa mãn được những ưu điểm cơ bản của CMH
- Làm giảm sự căng thẳng, nhàm chán, cải thiện chất lượng cuộc sống lao động (QWL) cho người lao động nên tạo được sự hứng thú trong lao động.
- Tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ nghề nghiệp một cách toàn diện nên tạo điều kiện cho công ty có thể linh hoạt sử dụng lao động trong tương lai

Hạn chế của luân chuyển công việc

- Dễ làm rối loạn sản xuất do luân chuyển, khi luân chuyển công việc thì ngươi lao động chưa làm quen kịp.
- Phức tạp việc kiểm soát, tổ chức.

c. Mở rộng công việc: Đây là kiểu thiết kế công việc dựa trên việc mở rộng phạm vi thực hiện công việc của nhân viên bằng cách tăng thêm việc và giảm khối lượng công việc trong mỗi phần việc. Kiểu thiết kế công việc này là hậu quả của quá trình phát triển nhanh chóng của trình độ sản xuất xã hội khiến cho môi trường hoạt động của các doanh nghiệp biến đổi không ngừng, chu kỳ sống sản phẩm bị rút ngắn, tính thông lệ hóa giảm xuống. Mặt khác, trình độ của người lao động ngày càng tăng lên, họ có khả năng đảm nhiệm tốt nhiều công việc khác nhau cùng lúc do đó việc

thiết kế công việc theo hướng mở rộng công việc là cách thiết kế hợp lý nhằm đảm bảo thích ứng tốt với sự thay đổi đồng thời khai thác triệt để khả năng lao động của nhân viên.

Ưu điểm của mở rộng công việc

- Thỏa mãn người lao động tốt nhất, luôn tạo ra tính hấp dẫn trong công việc.
- Tính linh hoạt và cơ động cao, nhanh chóng thích ứng với những chuyển biến của môi trường.

Hạn chế của mở rộng công việc

- Sử dụng thời gian và các nguồn lực kém hiệu quả.

d. Làm phong phú hóa công việc: Đây là kiểu thiết kế công việc bằng cách mở rộng công việc theo chiều sâu. Người ta gia tăng thêm nhiệm vụ và quyền hạn theo chiều sâu cho người lao động, tạo điều kiện cho người lao động được tự quyết định nhiều hơn trong phạm vi công việc của họ đồng thời mức độ tự chịu trách nhiệm cũng tăng lên tương ứng.

Ví dụ: Trước đây một nhân viên bưu điện chuyên làm nhiệm vụ phân loại và đóng dấu các loại bưu phẩm, giấy tờ nay chuyển sang vừa chịu trách nhiệm tiếp nhận, phân loại, đóng dấu và phân phát bưu phẩm giấy tờ trong phạm vi một khu vực dân cư nào đó.

Trong hai thập niên qua, nhiều tổ chức khác nhau đã cân nhắc đến kỹ thuật làm phong phú công việc. Phong phú hóa công việc tạo sự thỏa mãn cao hơn đối với công việc. Nó gia tăng trách nhiệm, sự tự do cá nhân và mức độ tự kiểm soát, chú trong phát triển công việc theo chiều dọc ví dụ như công ty AT&T's Bell System đã từng làm. Người chủ trương ủng hộ phong trào này là Fredrick Herzberg, phong phú hóa công việc là tiến trình thay đổi nội dung của công việc làm cho người công nhân cảm thấy thử thách hơn trong công việc. Phong phú hóa công việc không liên quan, chú trọng đến việc thăng thưởng nhưng mở rộng phạm vi và trách nhiệm của người công nhân trong việc thực hiện công việc, điều mà còn hạn chế ở nhiều công ty. Người công nhân có cơ hội dành quyền chủ động sáng tạo, được công nhận, có trách nhiệm và sự phát triển cá nhân. Mặc dầu không phải lúc nào phong phú hóa công việc cũng thành công nhưng nó mang lại những cải tiến đáng kể trong việc thực hiện công việc và thỏa mãn tốt hơn cho người lao động.

Theo Fredrick Herzberg, khi tiếïn hành phong phú hóa công việc cần tuân theo 5 nguyên tắc sau:

1. *Gia tăng những đòi hỏi về công việc*: Công việc nên thay đổi trong cách thức gia tăng mức độ khó khăn và trách nhiệm.
2. *Gia tăng trách nhiệm giải trình của người công nhân:* Cho phép phân chia nhiều quyến hành trong thực hiện công việc, và gia tăng sự kiểm soát cá nhân trong khi trách nhiệm cuối cùng vẫn thuộc về người quản lý.
3. *Tạo một thời gian biểu làm việc tự do và hợp lý:* Trong giới hạn cho phép, những cá nhân cũng có thể thực hiện công việc theo thời gian biểu riêng của mình.
4. *Cung cấp thông tin phản hồi:* Tốt hơn là người công nhân báo cáo trực tiếp tình hình thực hiện công việc một cách thường xuyên lên người giám sát.
5. *Cung cấp những kinh nghiệm mới:* Vị trí và hoàn cảnh làm việc nên bao gồm cả những kinh nghiện mới và tạo sự phát triển cá nhân.

Phong phú hóa công việc vẫn dựa trên nền tảng của CMH nhưng có sự cải tiến cơ bản bằng cách giao cho người lao động nhiều quyến quyết định hơn trong công việc của mình, qua đó làm phong phú hóa công việc của họ tăng nhiệt tình lao động, giảm nhàm chán và căng thẳng.

Những ưu điểm của phong phú hoá công việc

- Đảm bảo CMH theo từng công việc.
- Tính linh hoạt cơ động cao nên khả năng chuyển hóa tốt.
- Phát huy cao độ khả năng làm việc của người lao động trên cơ sở phát huy tính chủ động sáng tạo.

Những hạn chế của phong phú hoá công việc

- Các nguồn lực bị chia nhỏ nên giảm lợi thế quy mô.
- Khả năng kiểm soát hệ thống giảm.

e. Thiết kế công việc theo Modul: Thiết kế công việc theo môđun là một phương pháp thiết kế rất mới mẻ. Theo phương pháp thiết kế này, nhà thiết kế cần nghiên cứu kỹ lưỡng về các công việc cần phải thực hiện sau đó họ tìm cách chia nhỏ công việc thành các phần việc nhỏ cố gắng sao cho mỗi phần việc như vậy có thể được một người lao động hoàn thành trong vòng 2 giờ. Các phần việc phân chia phải mang tính đồng nhất. Sau đó người ta cho phép người lao động được tự do lựa chọn phần việc của mình theo ý thích. Nếu có những phần việc nhàm chán hoặc khó khăn không ai thích làm thì nhà quản trị sẽ tiến hành chia đều cho mọi người.

Ưu điểm của kiểu thiết kế này: Tính linh hoạt và tính cơ động rất cao. Hoàn toàn thỏa mãn người lao động, hoàn toàn bình đẳng. Luân chuyển công việc nhanh.

Hạn chế của kiểu thiết kế này: Trình độ tổ chức quản lý phải rất cao mới có thể thực hiện được. Trình độ người lao động cao và có ý thức lao động cao.

3, Những phương pháp thiết kế công việc theo nhóm:

Hiện nay trên thế giới đang có xu hướng chuyển sang thiết kế công việc theo nhóm, đây là kiểu thiết kế được xem là hiện đại nhất, nó phù hợp với xu thế gia tăng sự hợp tác lao động trong điều kiện phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và thông tin hiện nay. Sau đây là các phương pháp thiết kế công việc theo nhóm thông dụng:

a. Nhóm lao động hội nhập: Aïp dụng cho các công việc đòi hỏi sự hợp tác ở cấp nhóm. Nhóm được tổ chức bao gồm nhiều chuyên môn khác nhau để có khả năng thực hiện được một khối lượng công việc hoàn chỉnh nhất định. Đứng đầu mỗi nhóm là nhóm trưởng có nhiệm vụ điều khiển sự phối hợp hoạt động chung của nhóm, nhóm được giao quyền lực rất lớn từ việc tổ chức sản xuất, mua bán nguyên vật liệu cho đến việc lựa chọn nhân sự và trả lương cho nhân viên.

b. Nhóm lao động tự quản: Đây là kiểu tổ chức lao động bằng cách làm phong phú hóa công việc theo chiều sâu. Các nhóm lao động hỗn hợp được giao cho các mục tiêu phải thực hiện trong những khoảng thời gian nhất định với mức chi phí cho trước, nhóm có trách nhiệm tự xác định các nhiệm vụ phải làm và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ đó. Nhóm được giao toàn quyền quyết định mọi vấn đề quản lý để thực hiện mục tiêu. Đặc điểm của nhóm lao động hội nhập là không có người phụ trách chung, mọi công việc của nhóm sẽ do tất cả mọi thành viên của nhóm cùng nhau thảo luận và quyết định.

c. Nhóm chất lượng: Đây là dạng của nhóm xung kích thu hút toàn những người tình nguyện, được huấn luyện kỹ để khắc phục các nhiệm vụ đặc biệt quan trọng, khó khăn khi cần thiết. Nhóm chất lượng không phải là một cấu trúc ổn định mà nó chỉ được hình thành khi có nhu cầu,

lúc đó các thành viên của nhóm liên quan đến vấn đề cần giải quyết sẽ được triệu tập để tham gia giải quyết vấn đề, khi công việc hoàn thành nhóm sẽ tự giải tán, các thành viên trở về làm việc tại bộ phận làm việc chính của mình. Nhóm này chủ yếu hoạt động ngoài giờ, các thành viên của nhóm thường không đòi hưởng thù lao mà là tự nguyện, họ được doanh nghiệp cấp kinh phí để nghiên cứu.

4, Thiết kế lại công việc hướng vào người lao động:

Một khái niệm được định ra làm cầu nối giữa nhiệm vụ của công ty với sự thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng là thiết kế lại công việc định hướng vào người lao động. Người lao động được khuyến khích tham gia vào việc thiết kế lại công việc của họ nhằm có lợi cho cả tổ chức và chính họ. Người lao động có thể đề nghị sự thay đổi trong thiết kế công việc nhằm làm cho công việc của họ hấp dẫn và thỏa mãn hơn, nhưng họ cũng phải chi ra cách thức tốt hơn trong việc đạt thành mục tiêu của bộ phận mình tham gia. Với cách tiếp cận này những đóng góp của mỗi người đều được công nhận, trong trọng tâm vẫn hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.

Chú ý: Để nâng cao chất lượng cuộc sống thì công việc cần được thiết kế hiệu quả. Thiết kế công việc hiệu quả là tìm ra sự hòa hợp giữa tính hiệu quả và nhân tố hành vi. Yếu tố hiệu quả nhấn mạnh đến hiệu suất trong khi yếu tố hành vi lại quan tâm nhiều hơn đến người lao động. Vai trò của các chuyên gia nhân sự là phải tạo sự cân bằng giữa các nhân tố này. Khi công việc được chuyên môn hóa, nhà thiết kế công việc có thể đơn giản chúng bằng cách cắt giảm số lượng phần việc. Nếu công việc được đa dạng hóa (những kiểu thiết kế công việc kể trên ngoại trừ CMH), chúng phải được mở rộng và làm cho phong phú.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy phân biệt giữa công việc (job) và địa vị hay chức vụ (position)? Định nghĩa phân tich công việc.
2. Hãy thảo luận và làm sáng tỏ câu nói "Phân tich công việc là công cụ quản trị TNNS cơ bản nhất".
3. Hãy mô tả các phương pháp phân tich công việc.
4. Liệt kê và mô tả những điểm chính về loại dữ liệu cần thu thập khi tiến hành phân tích công việc.
5. Những yếu tố cơ bản của bản mô tả công việc là gì?
6. Những yếu tố cơ bản của bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc là gì?
7. Phân biệt giưa cải tiến , thiết kế công việc, phong phú hóa cong việc và mở rộng công việc.
8. Đánh giá ưu nhược điểm của các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc khác nhau.
9. Tại một công ty nước ngoài, giả sử bạn được giao việc viết bản mô tả công việc tại một nhà máy sản xuất áo sơ mi tại Đồng Nai và nhân công hầu hết là những người địa phương và nói rất ít tiếng Anh. Phương pháp nào bạn sẽ sử dụng để thu thập thông tin phân tích công việc?

10. Nếu nhà quản trị tại nhà máy nói trên từ chối việc hoàn tất bản câu hỏi phân tích công việc, bạn sẽ sử dụng lí do nào để thuyết phục nhà quản trị này?
11. Những vấn đề nào bạn sẽ gặp phải và đối đầu tại tổ chức khi mà thiết kế công việc chi chú trọng tối đa hiệu quả mà không xét đến nhu cầu người lao động?
12. Bạn sẽ trả lời câu hỏi 11 như thế nào nếu tổ chức đóng tại quốc gia phát triển nhưng với cấp độ giáo dục thấp và lực lượng lao động thiếu vắng kinh nghiệm làm việc công nghiệp.
việc?

CHƯƠNG IV
HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN LỰC

I. KHÁI NIỆM HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN LỰC

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm hoạch định tài nguyên nhân lực. Tuy nhiên hầu như tất cả đều có một điểm chung đó là đều bàn đến việc phân tích nhu cầu nhân lực trong tương lai và đề ra các kế hoạch cụ thể để có nguồn tài nguyên nhân lực đó.

Hoạch định TNNL là một tiến trình triển khai và thực hiện các kế hoạch, các chương trình nhằm đảm bảo cho đơn vị sẽ có đủ số lượng, đúng người được bố trí đúng nơi và đúng lúc.

Nói cách khác: Hoạch định TNNL là một tiến trình xét duyệt lại một cách có hệ thống những yêu cầu về TNNL để đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng, kinh nghiệm theo đúng nhu cầu được đặt ra.

Hoạch định TNNL chính là việc dự báo một cách có hệ thống về nhu cầu nhân sự cần thiết cho tổ chức trong tương lai và dự kiến các biện pháp cần thiết và hữu hiệu nhằm đảm bảo đáp ứng cho nhu cầu đó. Bằng cách dự đoán một cách chính xác về số lượng cũng như loại công nhân cần thiết, phòng nhân sự có thể sẽ có những kế hoạch tốt hơn trong việc tuyển mộ, lựa chọn, đào tạo, định hướng nghề nghiệp và các hoạt động khác.

Các kế hoạch ngắn hạn cũng như dài hạn của công ty muốn thực hiện đều được triển khai thông qua các nỗ lực của con người. Nếu một tổ chức không có một bộ phận quản lý nhân viên hoạt động hữu hiệu thì các kế hoạch hợp tác có thể sẽ thất bại. Các kế hoạch về tài chính, sản xuất và marketing là nền tảng cho kế hoạch chiến lược của công ty và chúng đều phải được thực hiện thông qua nỗ lực của một đội ngũ các nhà quản trị và nhân viên. Ví dụ, khi một công ty công nghệ cao như Matsushita hay Samsung quyết định phát triển một sản phẩm mới và bán ra thị trường thì họ không thể không căn cứ vào khả năng kỹ thuật, công nghệ hiện có cũng như tiềm năng về lao động của các kỹ sư, các chuyên gia và công nhân của họ. Nếu không có những kỹ sư tài năng, không có những công nhân lành nghề thì cơ hội thị trường có thể bị tụt khỏi tầm tay.

Hoạch định TNNL có ý nghĩa sống còn đối với những công ty muốn mở rộng kinh doanh ra thị trường quốc tế. Lúc này, hoạch định TNNL sẽ đóng vai trò như là một tiến trình chuẩn bị nhân sự tại các quốc gia với sự khác nhau về văn hoá và sự đa dạng về chủng tộc.

Một cách lý tưởng, mọi công ty đều có các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn về nhân sự. Một kế hoạch ngắn hạn chỉ ra nhu cầu nhân sự trong năm tới trong khi kế hoạch dài hạn lại phỏng đoán và ước tính về tình hình nguồn nhân lực cho nhiều năm trong tương lai.

Những thuận lợi của hoạch định TNNL đối với những công ty lớn:

- Cải thiện việc sử dụng nguồn nhân lực.
- Sự phối hợp hữu hiệu giữa các hoạt động nhân sự và mục tiêu của tổ chức trong tương lai.
- Giảm thiểu chi phí và kinh tế hơn trong thuê mướn nhân công.
- Phát triển thông tin quản lý nguồn nhân lực trên cơ sở các hoạt động nhân sự và những đơn vị tổ chức khác.

- Phối hợp các chương trình quản lý nguồn nhân lực khác nhau như các kế hoạch hoạt động và nhu cầu thuê mướn

Về phương diện nguồn nhân lực, hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, đảm bảo cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân việc hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yếu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

II. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN LỰC

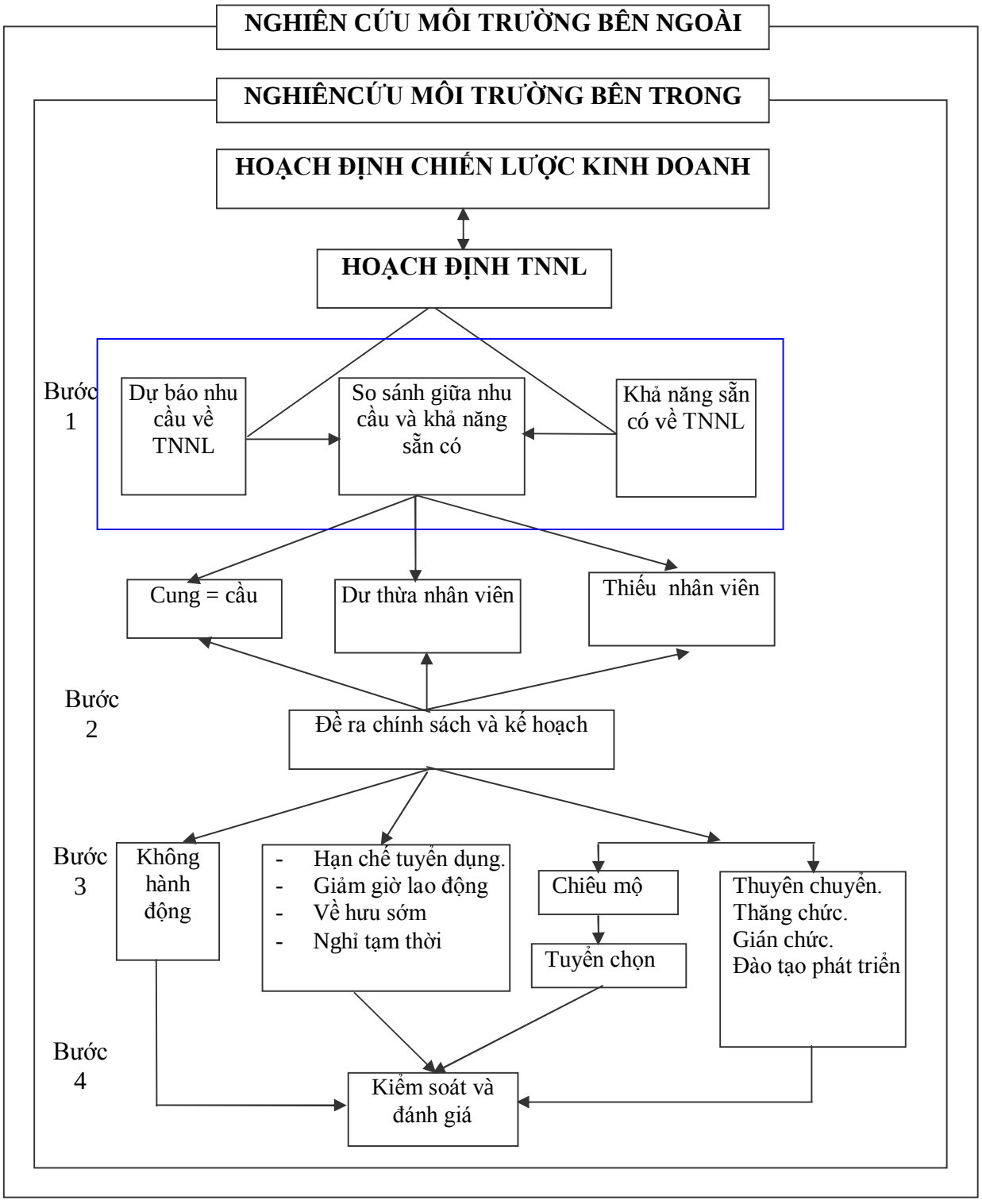
Trước khi hoạch định TNNL, nhà quản trị phải nghiên cứu kỹ các kế hoạch chiến lược của tổ chức mình. Hoạch định TNNL liên quan đến việc phối hợp nhân sự bên ngoài và bên trong để cung cấp đúng người vào đúng vị trí và thời gian cụ thể. Tiến trình hoạch định TNNL được cụ thể hóa thông qua sơ đồ sau ở trang sau:

Trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài và bên trong mà hình thành chiến lược của công ty trước khi tiến hành hoạch định nguồn nhân lực. Hoạch định chiến lược là tiến trình được thực hiện bởi cấp quản trị cao cấp nhằm định ra các mục tiêu tổng quát và cách thức để đạt thành mục tiêu đó. Một điều đáng lưu ý và hiển nhiên là các nhà quản trị nguồn nhân lực cũng tham gia vào tiến trình đó. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược chung của tổ chức.

Theo kết quả của cuộc khảo sát gần đây tại Mỹ về các tổ chức hàng đầu thì phương pháp tốt nhất để cải thiện chất lượng và hiệu suất chung của toàn tổ chức có liên quan trực tiếp đến kết quả hoạch định nguồn nhân lực. Động lực thúc đầy, văn hóa và giáo dục chiếm tỷ lệ lớn trong cách thức nhằm gia tăng hiệu suất. Người công nhân phải được khuyến khích làm việc thông qua động cơ và động lực thúïc đẩy, họ phải được chuẩn bị để làm việc trong môi trường văn hóa hợp tác cũng như phải có kiến thức cần thiết để đối phó với những thách thức của công việc. Vì vậy, chất lượng nguồn nhân lực là chìa khóa để cải thiện chất lượng và hiệu suất.

Sau khi kế hoạch chiến lược của tổ chức được trình bày rõ ràng thì hoạch định nguồn nhân lực một cách chi tiết hơn có thể được bắt đầu. Dựa theo kế hoạch chiến lược của toàn công ty, mỗi nhà quản trị sẽ hoạch định tài nguyên nhân lực cho bộ phận mình, và nhà quản trị TNNL sẽ từ đó hoạch định chiến lược nhân sự cho toàn công ty. Thông thường các nhà quản trị nhân sự sẽ giúp cho trưởng các bộ phận khác hoạch định TNNL với tư cách cố vấn và đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc đề ra các chính sách nhân sự trong toàn công ty. Ta có thể tóm tắt tiến trình hoạch định TNNL thôntg qua bốn bước sau đây:

TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN LỰC



1) Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu

1.1. Xác định nhu cầu về nguồn nhân lực

Nhu cầu về nhân sự trong tương lai của tổ chức là trung tâm của hoạch định nguồn nhân lực. Hầu hết các công ty đều xác định nhu cầu nhân sự trong tương lai (ít nhất là một sự ước lượng) ngay cả khi họ không ước đoán được nguồn cung cấp.

- **Nguồn gốc của nhu cầu**

Có rất nhiều nguyên nhân làm xuất hiện nhu cầu về nhân sự của tổ chức. Các nguyên nhân đó thường do sự biến đổi của: môi trường, tổ chức và của bản thân lực lượng lao động gây ra. Chúng có mối liên hệ mật thiết với nhau. Những nhân tố này ảnh hưởng đến các kế hoạch nhân sự cả ngắn hạn và dài hạn. Ta có thể hình dung nguồn gốc của nhu cầu qua sơ đồ sau:

Môi trường	Tổ chức	Lực lượng lao động
• Nền kinh tế. • Xã hội- chính trị- luật pháp. • Kỹ thuật công nghệ. • Sự cạnh tranh	• Các kế hoạch chiến lược. • Ngân sách. • Dự báo về bán hàng và sản xuất. • Dự án kinh doanh mới. • Tổ chức và thiết kế công việc.	• Sự về hưu. • Từ chức. • Thôi việc hay sự sa thải. • Thời gian nghỉ có phép. • Ốm đau, chết.

◈ ***Các thách thức bên ngoài:*** Phân tích môi trường là cơ sở cho việc xác định mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp nói chung và của hoạch định nguồn nhân lực nói riêng. Thật là khó khăn cho các chuyên gia nhân sự để xác định sự phát triển của doanh nghiệp và dự đoán nhu cầu nhân sự trong nhắn hạn và thỉnh thoảng ước đoán trong dài hạn. Một sự thay đổi của môi trường kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp và từ đó ảnh hưởng đến nhu cầu về nhân sự của công ty. Ví dụ trong ngành xây dựng, các yếu tố như lạm phát, thất nghiệp và lãi suất có thể làm giảm sự phát triển của ngành và từ đó làm giảm nhu cầu về nhân công ngành xây dựng.

Sự thay đổi về xã hội, chính trị và luật pháp thì dễ dàng xác định được nhưng tác động của nó thì không phải lúc nào cũng rõ ràng. Tác động của bộ luật lao động của Việt Nam ban hành trong đó có sự bổ sung và thay đổi các điều khoản như độ tuổi nghỉ hưu, các chế độ về bảo hiểm ảnh hưởng không ít đến việc sắp xếp và bố trí lại lao động trong công ty. Trong một khía cạnh khác bất kỳ sự thay đổi nào trong các thành tố kể trên cũng ảnh hưởng không ít đến các kế hoạch và chương trình nhân sự tại nhiều công ty. Ví dụ tại Mỹ khi mà cuộc chiến tranh vùng Vịnh xảy ra vào năm 1991với Iraq đã đánh đổ nhiều kế hoạch nhân sự của các công ty vì việc hàng ngàn lính dự bị được gọi nhập ngũ.

Công nghệ thay đổi cũng ảnh hưởng đến kinh doanh. Nhiều người nghĩ rằng ngành công nghiệp máy điện toán là nguyên nhân của thất nghiệp hàng loạt. Ngày nay, ngành công nghiệp này một cách gián tiếp hay trực tiếp đã tạo ra việc làm cho hàng triệu con người. Công nghệ làm phức tạp công tác hoạch định nguồn nhân lực vì nó có khuynh hướng làm giảm thiểu số nhân công trong một phòng ban (như phòng kế toán chẳng hạn) trong kghi lại gia tăng trong một phòng khác (như phòng máy tính). Sự phát triển việc sử dụng máy vi tính và ứng dụng nó trong kinh doanh đặc

biệt là mạng máy tính cục bộ và rộng hơn nữa là mạng Internet đã cho phép nhiều công ty tổ chức sắp xếp lại và tinh giản, điều này tạo ra sự phức tạp trong tiến trình hoạch định nguồn nhân lực. Việc sử dụng Robot và những thành tựu khác của khoa học công nghệ sẽ làm rắc rối thêm việc hoạch định nhân sự.

Sự cạnh tranh là nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến nhu cầu về nguồn nhân lực. Sự gia tăng cạnh tranh đã buộc nhiều công ty ở Bắc Mỹ và trên khắp thế giới đã phải cắt giảm nhân công trong mục tiêu tồn tại của mình. Các nghiên cứu nhằm cắt giảm chi phí đã dẫn nhiều công ty phải tổ chức, bố trí lại nơi làm việc, xí nghiệp hoặc thậm chí rà soát lại hoạt động trong các ngành công nghiệp như xe hơi, điện tử, xử lý số liêu và ngay cả nghiên cứu và phát triển.

- ***Các quyết định thuộc về tổ chức :*** những quyết định tổ chức chính ảnh hưởng đến nhu cầu về nhân sự. Kế hoạch chiến lược của tổ chức ảnh hưởng mạnh nhất. Mục tiêu là các tiêu đích mà doanh nghiệp muốn phấn đấu đạt được. Đó chính là các mục tiêu dài hạn như là tỷ lệ tăng trưởng, sản phẩm mới, thị phần hoặc dịch vụ... Những mục tiêu này quyết định số lượng và loại nhân công cần thiết trong tương lai. Từ các mục tiêu, chiến lược chung của toàn doanh nghiệp, sẽ có các mục tiêu, chiến lược chức năng như các mục tiêu và chiến lược về nguồn nhân lực, tài chính, marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển. Nếu mục tiêu dài hạn được đặt ra, các chuyên gia nhân sự phải phát triển các kế hoạch nhân sự dài hạn sao cho hòa hợp với kế hoạch chiến lược. Về phương diện nguồn nhân lực, các mục tiêu và chiến lược sẽ chú trọng đến toàn bộ quá trình: thu hút- đào tạo và phát triển- duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ người, với những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các công việc.

Một dụ án mới cũng làm thay đổi nhu cầu về nguồn nhân lực. Khi một dự án tiến hành lần đầu tiên thì nó thể cho phép nhà hoạch định phát triển các kế hạn ngắn hạn và dài hạn về nhân sự. Nhưng một dự án bắt đầu bởi sự phát triển và mở rộng hoặc sự hợp tác thì đòi hỏi phải xem xét lại nhu cầu nhân sự và có thể dẫn đến việc tổ chức lại và thiết kế công việc mới. Cũng như vậy, thiết kế lại công việc làm thay đổi những yêu cầu về kỹ năng cần thiết của người lao động trong tương lai.

- ***Các nhân tố về lực lượng lao động :*** Nhu cầu về nhân sự thay đổi do những yếu tố như nghỉ hưu, sự từ chức, thôi việc, và thời gian nghỉ có phép. Khi có số lượng lớn ứng viên tham gia vào lực lượng lao động thì kinh nghiệm và trình độ là yếu tố then chốt để cân nhắc một ứng viên vào công ty....

1.2. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh, lựa chọn mục tiêu để từ đó hình thành các kế hoạch chiến lược và các kế hoạch bộ phận để thực hiện kế hoạch chiến lược đó. Mặc khác căn cứ vào dự báo và phân tích công việc mà nhà hoạch định tiến hành dự báo, xác định nhu cầu nhân lực. Dự báo nhu cầu là phỏng đoán và tính toán số lượng và loại công nhân mà công ty cần trong tương lai. Nhu cầu nhân lực được dự báo sau khi nhu cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ đã được dự báo. Nhu cầu nhân lực là số lượng người cùng với những kỹ năng cần thiết để có thể hoàn thành

mục tiêu đặt ra. Vấn đề dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp thường được áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở các dự báo về:

- Khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện.
- Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ kỹ thuật.
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao năng suất lao động như: áp dụng nhóm chất lượng, nhóm tự quản, luân phiên thay đổi công việc, làm phong phú nội dung công việc, thay đổi cơ cấu tổ chức...
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc.
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên.
- Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Trong thực tế các tổ chức thường áp dụng các phương pháp dự báo nhu cầu nhân viên sau:

- **Phương pháp phân tích xu hướng.**

Nghiên cứu nhu cầu nhân viên trong các năm qua để dự báo nhu cầu nhân viên trong giai đoạn sắp tới. Mục đích là xác định xu hướng mà nhà quản trị nghĩ rằng nó có thể tiếp diễn trong tương lai. Phương pháp này mang tính chất định hướng, kém chính xác do dự báo chi dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung, thường chi áp dụng ở những nơi có tình hình sản xuất kinh doanh tương đối ổn định.

- **Phương pháp phân tích tương quan.**

Dự báo nhu cầu nhân viên bằng cách sử dụng hệ số giữa một đại lượng về quy mô sản xuất kinh doanh như khối lượng sản phẩm, hàng hóa, doanh số bán hàng...và số lượng nhân viên cần thiết tương ứng. Nếu có sự tương quan, nhà quản trị có thể dụ báo mức độ kinh doanh của mình, đồng thời có thể dự báo nhu cầu nhân sự. Phương pháp này ít chính xác do không tính đến sự thay đổi về cơ cấu và chất lượng nhân viên cũng như những thay đổi về quy trình công nghệ, tổ chức kỹ thuật của doanh nghiệp.

- **Phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia.**

Phương pháp này được sử dụng rộng rãi trong thực tiễn và giữ vai trò quan trọng trong dự báo nhu cầu nhân viên. Các chuyên gia dự báo nhu cầu nhân viên trên cơ sở phân tích ảnh hưởng của yếu tố môi trường và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong việc nâng cao chất lượng của sản phẩm dịch vụ.

Dự báo chuyên gia dựa trên ý kiến của các chuyên gia am hiểu trong lĩnh vực này. Kể từ khi các quyết định thuê mướn nhân công được thực hiện bởi các nhà quản trị, nhà hoạch định nguồn nhân lực lựa chọn phương pháp để đự báo nhu cầu nhân sự. Trong các tổ chức nhỏ, giám đốc sản xuất hoặc nhà quản trị nhân sự sẽ thực hiện việc ước đoán nhu cầu nhân sự cho tổ chức. Trong các tổ chức lớn, phương pháp đơn giản nhất là khảo sát các nhà quản trị, những chuyên gia quyết định về nhu cầu nhân sự trong tương lai của phòng ban họ.

Khảo sát có thể là một cuộc thăm dò không chính thức, là bảng câu hỏi, hoặc là một cuộc thảo luận trọng tâm thông qua việc sử dụng kỹ thuật nhóm danh nghĩa (NGT: Nominal Group

Technique). NGT giới thiệu một nhóm khoản từ 5 đến 15 nhà quản trị và một vấn đề cần thảo luận, chẳng hạn như :" Nguyên nhân nào làm cho nhu cầu nhân lực của chúng ta thay đổi trong năm tới?" Và rồi mỗi nhà quản trị trong nhóm viết ra suy nghĩ của mình về vấn đề này. Sau từ 5 đến 10 phút, những ý tưởng này sẽ được chia sẻ theo cách thức luân chuyển (cốt để không cho biết ai là người ký tên đầu tiên) cho đến khi tất cả những ý tưởng được viết ra và bất kỳ một ý tưởng mới nào cũng được ghi chép lại. Ý tưởng của nhóm sau đó sẽ được thảo luận và sắp sếp theo thứ tự ưu tiên thông qua lá phiếu của mỗi thành viên trong nhóm cho từ 3 đến 5 ý tưởng quan trọng nhất. Nếu các chuyên gia không thể cùng với nhau theo kỹ thuật NGT một phương pháp phức tạp hơn có thể được dùng là kỹ thuật Delphi.

- **Kỹ thuật Delphi.**

Chính vì những thay đổi khó lường được mà nhiều nhà quản trị đã sử dụng phương pháp Delphi do công ty Rand (Rand Corporation) đưa ra, mục đích ban đầu của phương pháp này là nhằm dự báo, tiên đoán mức độ trầm trọng ảnh hưởng đến nước Mỹ nếu có cuộc tấn công bằng nguyên tử xảy ra.

Kỹ thuật Delphi là một thủ tục chính quy nhằm đạt dược sự nhất trí giữa một số chuyên gia qua việc sử dụng một loạt bảng vấn lục hay bảng phỏng vấn. Theo lý tưởng thì các chuyên viên sẽ không biết ai sẽ tham gia loạt phỏng vấn này. Các bước đi như sau:

- Vấn đề được đưa ra cho một nhóm chuyên viên dưới dạng bảng vấn lục, yêu cầu họ cho biết các giải pháp.
- Mỗi chuyên viên điền lại mẫu và nộp lại cho ban tổ chức.
- Kết quả được thu thập lại và chuyển lại cho các chuyên viên kèm theo bảng vấn lục mới được hiệu đính lại và rõ ràng hơn.
- Các chuyên gia sẽ điền vào bảng vấn thứ hai. Tiến trình cứ như thế tiếp tục cho đến khi họ đạt được sự nhất trí.

Kỹ thuật này rất tốn kém và mất nhiều thời gian và chi nên áp dụng hạn chế đối với các vấn đề quan trọng.

- **Sử dụng máy tính để dự báo nhu cầu nhân viên.**

Cách tiếp cận phức tạp nhất trong dự báo nhu cầu nhân lực liên quan đến máy tính. Trên cơ sở các dự báo về khối lượng sản phẩm, dịch vụ, thời gian càn thiết thực hiện...theo các phương án tối đa, tối thiểu và phương án khả thi, theo hệ thống chương trình lập sẵn trên máy vi tính, doanh nghiệp có thể dự báo được nhu cầu nhân viên tương ứng cần thiết cho tương lai.

Có bốn giai đoạn phức tạp trong dự báo nhu cầu nguồn nhân lực. Các giai đoạn này được minh họa trong bảng ở trang sau.

Qua các thông tin trên bảng ta có thể nhận thấy là các giai đoạn trên khá phức tạp. Kỹ thuật phức tạp trên được khám phá ra trong các tổ chức lớn có nhiều kinh nghiệm trong hoạch định nguồn nhân lực. Những tổ chức nhỏ hoặc mới bắt đầu dự báo nguồn nhân lực thường bắt đầu với giai đoạn 1 và tiếp tục các giai đoạn khác về sau.

Tuy nhiên kỹ thuật dự báo trên cũng phải được sử dụng cho phù hợp với nhiều quốc gia khác nhau đặc biệt là nước ngoài. Sự khác biệt về văn hóa có thể dẫn đến những thúc ép cơ bản khác nhau. Chẳng hạn như tại các quốc gia Ả Rập phụ nữ bị cấm không làm việc ở một vài công việc.

Sau khi tiến hành dự báo nhà quản trị nguồn nhân lực đưa ra số lượng cụ thể về nhu cầu nhân lực trong tương lai và trong từng giai đoạn cụ thể.

Giai đoạn một	Giai đoạn hai	Giai đoạn ba	Giai đoạn bốn
• Các nhà quản trị thảo luận về mục tiêu, kế hoạch và cả số lượng cũng như loại nhân lực cần thiết trong ngắn hạn. • Các dự báo không chính quy và phần nào mang tính chủ quan.	Tiến trình ngân sách và kế hoạch hàng năm bao gồm nhu cầu nguồn nhân lực. • Số lượng và chất lượng cụ thể về kỹ năng và năng lực của nguồn nhân lực cần thiết đến chừng mực có thể được. • Xác định những vấn đề cần có hành động của cá nhân và của chung.	• Sử dụng hệ thống máy tính để phân tích tìm ra cội nguồn của vấn đề và các khuynh hướng tương lai ảnh hưởng đến khả năng cung cấp. • Sử dụng máy tính để trợ giúp nhà quản trị trong việc dự báo công việc.	• Dùng mẫu trực tuyến và máy vi tính phỏng đoán nhu cầu nhân lực, nguồn cung cấp và cả chi phí hỗ trợ về các vấn đề liên quan như là các kế hoạch nhân viên, cơ hội nghề nghiệp... • Cung cấp những thông tin tốt nhất có thể được cho các quyết định quản trị. • Thực hiện việc trao đổi thông tin với các công ty khác hoặc với các tổ chức của chính phủ (như là các dữ kiện về kinh tế, nhân lực và xã hội.)

Nguồn: James W. Walker, Human Resource Management, Spring 1974, page 21

1.3. Dự báo khả năng sẵn có về nguồn nhân lực

Dự báo nhu cầu TNNL cung cấp cho cấp quản trị các pương tiện ước tính phải cần bao nhiêu công nhân viên và loại công nhân nào. Tuy nhiên còn một khía cạnh khác cần quan tâm, đó là cấp quản trị phải xác định xem nguồn cung cấp nhân sự sẽ lấy từ đâu. Muốn như vậy nhà quản trị nguồn nhân sự phải tiến hành phân tích hiện trạng nhân lực tại công ty. 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. Nguồn cung cấp nhân sự có thể lấy từ trong nội bộ cơ quan hoặc phải tuyển một từ bên ngoài.

Nhiều công nhân có sẵn trong cơ quan sẽ đáp ứng đủ nhu cầu trong tương lai, cũng có khả năng trong tương lai công ty sẽ hạn chế hoạt động vì nhiều lý do, lúc đó cấp quản trị sẽ phải áp dụng nhiều biện pháp để giải quyết vấn đề phức tạp này. Rất nhiều trường hợp số công nhân hiện hữu còn thiếu nhiều kỹ năng và chưa đủ khả năng đảm nhận các công việc trong tương lai. Trong trường hợp này cần phải có các khóa huấn luyện.

Nhưng làm cách nào để biết khả năng của nhân viên? Đối với xí nghiệp nhỏ, cấp quản trị hầu nhu biết rất rõ tất cả công nhân viên. Tuy nhiên, nếu là một công ty lớn hoặc khi xí nghiệp phát triển lên, cấp quản trị cần phải quản trị hồ sơ một cách khoa học, bởi vì muốn biết rõ một nhân viên không phải là vấn đề đơn giản. Sau đây là một số phương pháp lưu trữ hồ sơ nhân viên.

- **Hệ thống hồ sơ và sơ đồ thuyên chuyển**

Có nhiều loại hệ thống hồ sơ được xử lý bằng tay tạm gọi là hồ sơ thường để phân biệt với hồ sơ qua máy vi tính. Với hệ thống này, nhà quản trị sử dụng để hiểu rõ khả năng của nhân viên. Loại thứ nhất được gọi là hồ sơ nguồn nhân lực và hồ sơ phát triển nguồn nhân lực. Thông tin về mỗi công nhân đều được thu thập và sau đó được lưu trữ dưới dạng bản tóm tắt. Thông tin gồm có

trình độ học vấn, các khóa học do cơ quan tổ chức, sở thích và nghề nghiệp và sở thích muốn được đào tạo và phát triển, ngoại ngữ, các kỹ năng. Thông tin này sau đó được sử dụng để xem công nhân nào có sẵn khả năng để được thăng chức hoặc được thuyên chuyển sang vị trí mới theo dự kiến trong tương lai.

BẢNG NHÂN LỰC VÀ HỒ SƠ PHÁT TRIỂN

Ngày tháng:.....

Bộ phận :.....

Phòng hoặc ban:.....

Ngành hoặc nhóm:.....

Địa điểm:.....

Ngày thàng phục vụ công ty:.....

Ngày tháng năm sinh:.....

Tình trạng gia đình:.....

Tên chức danh công việc:.....

Trình độ học vấn:.....

Văn bằng, năm học, tên trường và lĩnh vực chuyên môn:

.....

Các khóa đào tạo do công ty hỗ trợ:

- Tên loại khóa học:
- Đề tài:
- Năm:

Sở thích về nghề nghiệp và sở thích phát triển:

- Bạn có quan tâm đến việc làm khác không? Có..... Không.....
- Nếu có hãy kể ra loại gì?.....
- Bạn có chấp nhận thuyên chuyển để sang bộ phận khác không?
  Có..... Không...
- Bạn có muốn thuyên chuyển để thăng tiến không? Có..... Không.....
- Tên họ, tên chính:.....
- Tên lót, mã số:.....
- Loại đào tạo nào mà bạn tin ràng bạn có thể thủ đắc được?
  + Trau dồi kỹ năng của bạn để hoàn thành công việc bạn đang làm:.....
  + Trau dồi kinh nghiệm và khả năng để thăng tiến:.....

Kể ra các loại công tác khác mà bạn tin rằng bạn có đủ khả năng hoàn thành trong lúc này?.....

+ Khả năng về ngoại ngữ:.....

Viết..... Nói.....

+ Các sinh hoạt hội đoàn, đoàn thể

+ Bạn có là hội viên các tổ chức hội đoàn nào trong 5 năm qua và kể tên, chức vụ nếu có.....

Các kỹ năng

+ Loại kỹ năng.....

+ Giấy chứng nhận nếu có.....

Các kinh nghiệm công việc khác.....

Loại hồ sơ thứ hai mà một số nhà quản trị sử dụng để biết rõ các ứng viên trong nội bộ xí nghiệp đối với các vị trí quan trọng nhất, đó là sơ đồ sắp xếp lại nhân lực (hay còn gọi là biểu đồ thuyên chuyển nhân viên sẽ được trình bày ở chương sau). Sơ đồ sắp xếp lại nhân lực sẽ cho ta thấy rõ khả năng hoàn thành công tác hiện nay và khả năng thăng tiến đối với những người sẽ thay thế một số vị trí quan trọng nào đó trong công ty.

- **Hệ thống thông tin bằng máy tính**

Đối với các công ty lớn, duy trì và xử lý bằng tay hồ sơ tóm tắt lý lịch chuyên môn của hàng trăm hoặc hàng ngàn công nhân viên rất khó khăn và khó đạt kết quả. Ngày nay nhiều hãng đã vi tính hóa các dự kiến thông tin và thành lập các hệ thốngh hộp dữ kiện.

Theo các chuyên viên, các yếu tố cơ bản trong hồ sơ lý lịch kỹ năng chuyên môn của TNNL muốn đưa vào máy tính nên gồm có các dữ kiện sau đây:

- Mã số kinh nghiệm trong công việc: bộ mô tả kinh nghiệm, tên chức danh hoặc mã số mô tả các công việc trong công ty sao cho các công việc hiện tại, trước kia hoặc dự kiến có thể mã hóa được.
- Kiến thức sản xuất.
- Kinh nghiệm.
- Trình độ học vấn.
- Các khóa đào tạo.
- Khả năng ngoại ngữ.
- Sở thích nghề nghiệp.
- Thành tích công tác.

Tóm lại, nhở các loại hồ sở và hệ thống lưu trữ hồ sơ nêu trên, nhà quản trị dễ dàng dự báo về tài nguyên nhân lực của công ty mình.

2) Bước 2: Đề ra các chính sách

Sau khi các chuyên gia phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng về nhân lực của công ty nhờ vào hệ thống thông tin, bộ phận TNNL sẽ đề xuất một số chính sách, thủ tục và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu, công ty có nên áp dụng chính sách cũ hay cần sắp xếp lại. Trong trường hợp dư thừa nhân viên công ty có chính sách gì và hành động như thế nào? Và trong trường hợp thiếu nhân viên, công ty cần có chính sách và kế hoạch cụ thể. Trong cả hai trường hợp trên, Giám đốc TNNL phải cân nhắc, tính toán sao cho phù hợp với ngân sách của công ty, và trình bày cho ban giám đốc phê chuẩn.

Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra một số chính sách và chương trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới. Ví dụ, theo dự báo, doanh

nghiệp sẽ có nhu cầu rất cao về lao động kỹ thuật ngành cơ khí, đồng thời trên thị trường địa phương, lao động ngành cơ khí cũng thiếu. Khi đó, doanh nghiệp sẽ quyết định áp dụng một hoặc kết hợp một số biện pháp như: sử dụng chính sách trả lương cao để thu hút lao động giỏi có sẵn trên thị trường, tiến hành đào tạo lại một số nhân viên của doanh nghiệp. Đồng thời doanh nghiệp cũng cần phải quyết định nên có những chính sách gì phối hợp giữa các khâu tuyển dụng, đào tạo và lương bổng, đãi ngộ để duy trì nguồn lao động giỏi? Việc chuẩn bị cho nhu cầu nguồn nhân lực tương lai giúp cho doanh nghiệp nâng cao tính cạnh tranh và hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao hơn so với việc chi đơn thuần giải quyết khi có vấn đề xuất hiện. Nên lưu ý là các dự báo nguồn nhân lực không phải là những con số cố định, chúng cần được xem xét lại theo các điều kiện, bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

3) Bước 3: Thực hiện các kế hoạch

Hoạch định nguồn nhân lực sẽ cho biết doah nghiệp sẽ thừa hay thiếu các nhân viên cần thiết cho các hoạt động minh doanh của mình. Tuy nhiên, để đảm bao cho doanh nghiệp luôn có đủ số lượng lao động với các phẩm chất kỹ năng cần thiết và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó, doanh nghiệp phải chú trọng không chi các công việc thuộc về tuyển dụng, tinh giản biên chế, mà còn phải thực hiện phối hợp các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác như: đào tạo và phát triển, trả công, động viên, kích thích tại nơi làm việc....

3.1. Thiếu nhân viên

Trong trường hợp thiếu nhân viên, nghĩa là thiếu các nhân viên đúng theo khả năng, nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình thuyên chuyển nhân viên nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ, hoặc thăng chức và giáng chức theo đúng khả năng và nhu cầu công ty. Tóm lại nhà quản trị phải sắp xếp lại TNNL.

Trong trường hợp thiếu hẳn nhân viên, nhà quản trị phải thực hiện cả một chương trình tuyển một tuyển chọn nhân viên từ nguồn bên ngoài. Sau đây là các chương trình cụ thể:

- **Thuyên chuyển:** Nhờ các loại hồ sơ lưu trữ mà nhà quản trị dễ dàng trong việc thuyên chuyển nhân viên. Dale Yoder và Staudohar phân ra hai loại thuyên chuyển: thuyên chuyển sản xuất và thuyên chuyển nhân viên. Thuyên chuyển sản xuất là việc thuyên chuyển để đáp ứng nhu cầu sản xuất. Còn thuyên chuyển nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu của nhân viên. Đây là hậu quả của việc tuyển chọn sắp xếp nhân sự không thích hợp; hoặc bởi vì có người lại thích thay đổi công tác để tránh nhàm chán; hoặc có người lại không vui khi làm việc chung với số người nào đó và họ tin rằng sẽ vui khi làm việc với tập thể khác.
- **Thăng chức:** Nhờ hệ thống thông tin và hồ sơ nhân viên, cấp lãnh đạo dễ dàng thăng chức cho một số người nào đó một cách khách quan. Yếu tố thâm niên (seniority) là một yếu tố quan trọng trong việc thăng chức. Tuy nhiên ngày nay người Mỹ và người Nhật còn áp dụng các phương pháp trắc nghiệm trong việc thăng thưởng. Đối với người Mỹ, việc thăng chức chủ yếu dựa vào thành tích và khả năng, thâm niên là thứ yếu. Còn người Nhật, thì yếu tố thâm niên là chủ yếu giỗng hệt như tại Việt Nam. Tuy nhiên kể từ thập niên 1980, người Nhật đã cố gắng phá vỡ quan niệm truyền thống này bởi vì nó cản trở người trẻ tuổi có thực tài. Từ thập niên 1990,

hầu hết các hãng lớn của Nhật như Sony, Honda, Toyota, Mazda... theo bước chân của Mỹ trong việc thăng cấp- nghĩa là tài năng và thành tích là chủ yếu. Những người trẻ muốn được thăng cấp ngạch quản trị đều phải qua kỳ thi trắc nghiệm và phải qua khóa huấn luyện về quản trị.

- **Giáng chức:** Cũng nhờ hệ thống hồ sở một cách khoa học, nhà quản trị dễ áp dụng biện pháp giáng chức hơn, mặc dù dễ bị phản kháng- nhất là tại Việt Nam và Nhật theo chủ nghĩa thâm niên. Đây là một vấn đề tế nhị, phức tạp và khó khăn. Nếu không có hệ thống hồ sơ khoa học, chắc chắn sự phản đối sẽ tưng lên gấp bội.

Ngoài lý do khách quan như lười, thiếu khả năng, không chịu học hỏi thêm...nhà quản trị áp dụng chính sách giáng chức còn do yếu tố tâm lý mà các nhà kinh điển gọi là Nguyên tắc Peter. Lý thuyết này cho rằng nhiều công nhân và cấp quản trị có khuynh hướng được thăng cấp tới một vị trí cao hơn là khả năng. Họ công tác rất tốt và được đánh giá rất cao đối với công tác cũ, đến nỗi họ tỏ ra tiến bộ theo sự danh tiếng của chức vụ đó cho đến khi họ hoàn thành công tác một cách tồi (không như xưa nữa).

- **Tuyển một tuyển chọn:** Sau khi sắp xếp lại mà công ty vẫn thấy nguồn TNNL không đủ theo nhu cầu, công ty sẽ tiến hành chương trình tuyển một và tuyển chọn nhân viên.

3.2. Thừa nhân viên

- **Cho nghỉ việc:** Nghỉ việc có hai loại: tạm thời và vĩnh viễn. Nghỉ tạm thời xảy ra khi khối lượng công việc giảm xuống, không đảm bảo có đủ việc cho mọi nhân viên; ngay khi khối lượng công việc trở lại bình thường, nhân viên sẽ được gọi lại làm việc. Hình thức này thường xảy ra trong các doanh nghiệp làm việc có tính chu kỳ, thời vụ. Nghĩ việc vĩnh viễn áp dụng trong hai trường hợp: (a) khi công việc giảm xuống và chưa có khả năng khôi phục lại; (b) khi doanh nghiệp áp dụng các quy trình công nghệ mới hoặc tinh giản biên chế nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, khi đó, đối tượng nghỉ việc vĩnh viễn là những nhân viên không có những kỹ năng hoặc có những kỹ năng không cần thiết để tiếp tục thực hiện công việc trong doanh nghiệp.
- **Nghỉ không ăn lương:** Đây là một trong số những biện pháp làm giảm chi phí lao động, thường áp dụng đối với những nhân viên không có khó khăn về tài chính và cần có thời gian để giải quyết các vấn đề cá nhân. Ngoài ra, những nhân viên có các kỹ năng hoặc thực hiện những công việ không có triển vọng tốt ở doanh nghiệp trong tương lai có thể nghỉ để đi học văn hóa, ngoại ngữî, học thêm một nghề mới, đi tìm việc khác hoặc tự kinh doanh.
- **Cho thuê:** Đưa những lao động của doanh nghiệp đi làm thuê cho các tổ chức khác như đi làm cho các dự án với chính quyền, các tó chức từ thiện...và vẫn giữ tên họ trong sổ lương của doanh nghiệp. Hình thức này thường áp dụng đối với đội ngũ lao động lành nghề của doanh nghiệp trong lúc doanh nghiệp gặp khó khăn.
- **Giảm bớt giờ làm hoặc làm chung việc:** Để tránh cho nhân viên khỏi bị nghỉ việc khi khối lượng công việc giảm xuống, lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp có thể thỏa thuận để giảm bớt giờ làm việc hoặc hai nhân viên thay nhau cùng làm chung một công việc. Hình thức này có tác dụng giúp nhân viên tin tưởng hơn vào doanh nghiệp và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

- **Nghỉ hưu sớm:** Thường áp dụng đối với những nhân viên còn hai, ba năm nữa sẽ đến tuổi nghỉ hưu, đặc biệt là đối với đội ngũ quản trị gia cấp cao. Có hai cách thực hiện: (a) doanh nghiệp có thể đề nghị nhân viên nhận lương hưu thấp hơn mức bình thường cho đến khi nhân viên hoặc thâm niên phục vụ để nghỉ hưu; (b) doanh nghiệp cũng có thể mua số năm phục vụ còn lại của nhân viên cho đến khi nhân viên đạt tuổi về hưu bằng cách trả cho những nhân viên nghỉ hưu sớm số tiền tương ứng với số lương hưu của họ.
- **Không bổ sung nhân viên cho các chức vụ trống:** Khi có nhân viên rời bỏ vị trí công việc vì bất cứ lý do gì nhưu nghỉ hưu, bỏ việc, thuyên chuyển công tác...doanh nghiệp sẽ không bổ sung nhân viên mới cho vị trí công việc đó nữa. Hình thức này chi áp dụng được đối với các công việc sẽ không còn cần thiết cho doanh nghiệp nữa.

Tuy nhiên dù áp dụng bất cứ hình thức giảm biên chế nào kể trên, doanh nghiệp cũng nên có chương trình trợ cấp, hướng dẫn cho những nhân viên này mau chóng thích nghi với diều kiện mới bằng cách: đào tạo hướng dẫn cho nhân viên một nghề đơn giản dang có nhu cầu trong xã hội; cố vấn, hướng dẫn cho nhân viên cách đi xin việc làm; động viên kích thích họ về vật chất và tinh thần để giúp họ giảm bớt mặc cảm tâm lý và những khó khăn ban đầu khi không có việc làm như cũ. Theo quy định, các doanh nghiệp trong khu vực quốc doanh phải thành lập quỹ việc làm để đào tạo, bồi dưỡng nghề, hỗ trợ cho nhân viên đi tìm việc làm mới. Điều này không những có tác dụng tốt đối với những nhân viên trong diện giảm biên chế mà còn có tác dụng tích cực đối với những nhân viên khác trong doanh nghiệp, kích thích nhân viên nâng cao ý thức trung thành, làm việc tận tâm và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

4) Bước 4: Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch 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 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 thuyên chuyển nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới tuyển; chi phí tuyển dụng đối với nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc...

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hoạch định nguồn nhân lực là gì?

2. Tại sao phải dự báo nguồn nhân lực (TNNL)?

3. Bạn hãy mô tả tiến trình hoạch định nguồn nhân lực?

4. Bằng cách định nghĩa và cho ví dụ, bạn hãy phân biệt giữa dự báo các yêu cầu về TNNL và khả năng sẵn có TNNL.

5. Hãy trình bày các kỹ thuật dự báo TNNL và theo bạn kỹ thuật nào có thể thực hiện tại Việt Nam.

6. Trình bày ưu nhược điểm của các phương pháp dự báo nhu cầu nhân viên cho doanh nghiệp.

7. Các doanh nghiệp làm gì khi xảy ra tình trạng dư thừa nhân viên.

8. Trong trường hợp thiếu nhân viên công ty sẽ phải làm gì?

CHƯƠNG V
TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN

I. KHÁI NIỆM & TIẾN TRÌNH TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN

1. Khái niệm chung về tuyển mộ nhân viên

Khi nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi hoặc quy mô kinh doanh của doanh nghiệp tăng lên đến một mức nhất định thì áp lực về việc đổi mới hoặc gia tăng số lượng nhân viên để thực hiện hết các công việc theo của tổ chức bắt đầu trở nên nặng nề. Với lực lượng lao động như cũ, họ khó có thể thực hiện được các công việc được giao đúng hạn mà không có sự giảm sút về chất lượng. Lúc này các doanh nghiệp thường phải xem xét đến khả năng tuyển thêm người. Tuy nhiên không nhất thiết mọi sự thiếu hụt lao động đều tất yếu phải dẫn đến việc tuyển chọn thêm người. Nhiều khi nhu cầu thiếu hụt chỉ mang tính chất tạm thời trong một khoảng thời gian ngắn thì người ta cần phải xem xét các giải pháp khắc phục sự thiếu hụt đó trên cơ sở các nguồn lực nhân sự hiện có trước khi xem xét tuyển chọn mới. Nếu bất cứ sự thiếu hụt nào cũng được bù đắp bằng việc tuyển thêm người mà không cân nhắc kỹ thì hậu quả là quy mô tổ chức cứ phình lên, chi phí cho nguồn nhân lực tăng cao làm cho việc kinh doanh càng ngày càng kém hiệu quả.

Về mặt khái niệm, tuyển mộ nhân viên được hiểu là một tiến trình tìm kiếm và thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau nhằm phục vụ cho công việc. Tiến trình này bắt đầu từ khi những ứng viên được tìm thấy và kết thúc khi đơn xin việc của họ được chấp nhận.

Thực ra việc tuyển mộ nhân viên là cả một quá trình phức tạp mà trước đó nhà quản trị nhân sự phải phân tích công việc và hoạch định nguồn nhân lực một cách cụ thể.

1.2. Tiến trình tuyển mộ nhân viên

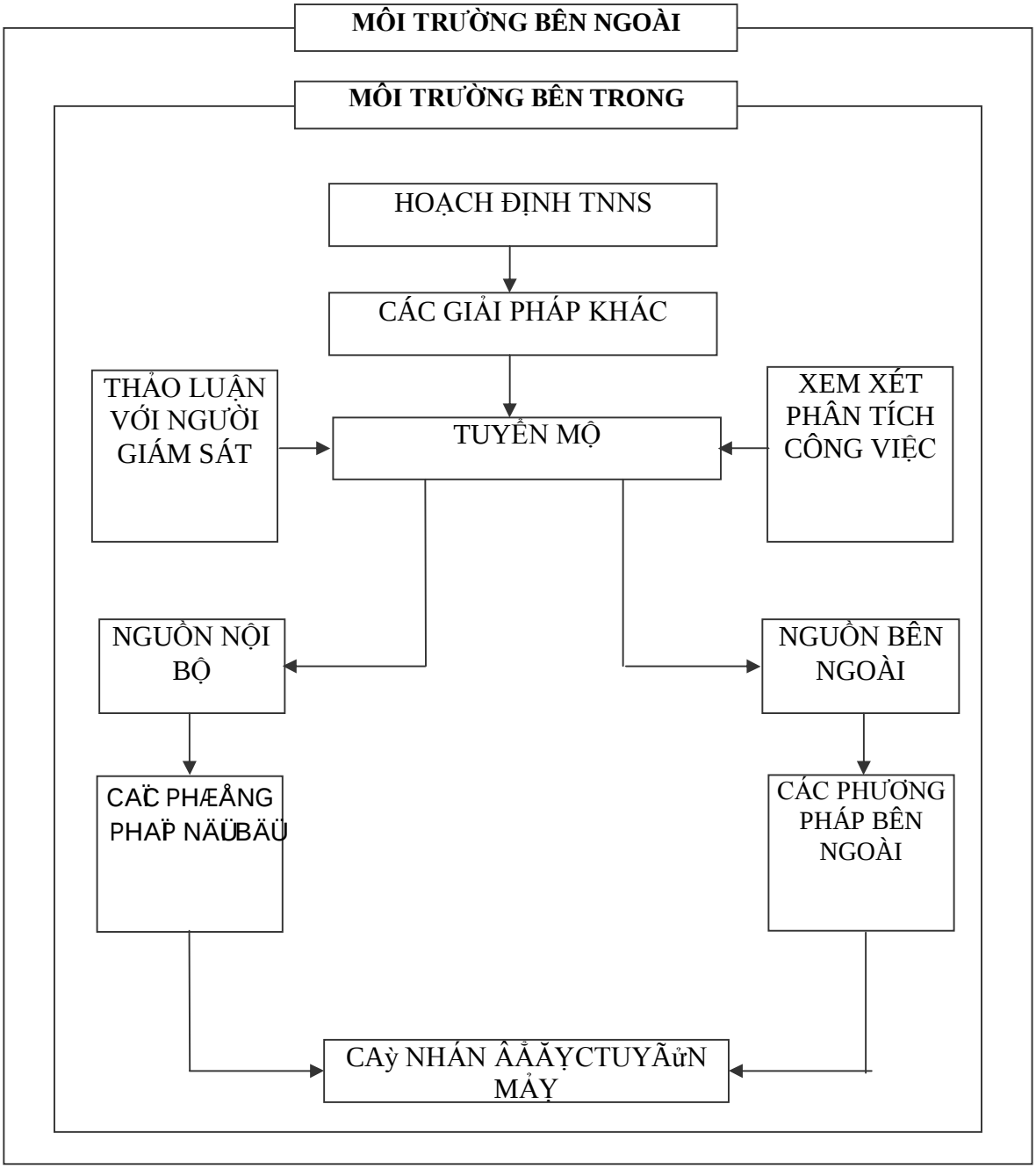
Để đi đến quyết định tuyển mộ nhân viên, trước tiên nhà quản trị cần tìm kiếm xem có giải pháp nào khác mà có thể khắc phục được sự thiếu hụt này mà không cần đến việc tuyển thêm người hay không? Nếu có các giải pháp như thế thì nhà quản trị cần phải tiến hành các giải pháp đó trước, nếu các giải pháp đó chưa đáp ứng đủ nhu cầu được, lúc đó việc tuyển mộ mới bắt đầu.

Thường thì tiến trình tuyển mộ bắt đầu khi một nhà quản trị trực tuyến nào đó đưa ra phiếu yêu cầu về tuyển mới nhân sự. Nội dung của phiếu cần nêu rõ các thông tin chi tiết như: chức danh công việc, tên bộ phận cần người, ngày tháng mà nhân viên mới phải bắt tay vào làm việc.

Dựa vào thông tin này, nhà quản trị TNNS sẽ đối chiếu với bản mô tả công việc và bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc để xác định xem công nhân sắp được tuyển mộ phải hội đủ tiêu chuẩn trình độ nào.

Bước kế tiếp trong quá trình tuyển mộ này là xác định xem trong công ty hiện nay có các nhân viên hội đủ các tiêu chuẩn đó hay không, hay phải tuyển mộ từ bên ngoài từ các nguồn khác nhau như các trường đại học, cao đẳng và các công ty khác...

Vì việc tuyển mộ tốn kém, cho nên cấp quản trị cần phải bảo đảm rằng họ đang sử dụng các phương pháp và các nguồn nhân sự hữu hiệu nhất.



3) Tuyển mộ và thị trường lao động

Các nhân tố môi trường ảnh hưởng một cách sâu sắc đến các hoạt động tuyển mộ nhân viên của một công ty. Đặc biệt quan trọng là trong trường hợp xem xét cung và cầu đối với nguồn nhân lực đòi hỏi những kỹ năng làm việc đặc biệt. Nhu cầu về những kỹ năng cụ thể có thể có mối quan hệ chặt chẽ với nguồn cung ứng, trong trường hợp này việc tuyển mộ có thể cũng phải cần đến những kỹ năng đặc biệt.

Khi tỷ lệ thất nghiệp trong thị trường lao động của tổ chức tăng lên thì tiến trình tuyển mộ của công ty có thể sẽ được đơn giản hóa, số lượng những ứng viên mong đợi sẽ cao hơn và tổ chức sẽ

có nhiều cơ hội tốt hơn trong việc thu hút những ứng viên có khả năng. Ngược lại, khi tỷ lệ này giảm xuống, những nỗ lực cần thiết phải nhiều hơn và phải tích cực hơn mới có thể tìm ra những nguồn cung ứng mới.

Trạng thái của thị trường lao động địa phương là hết sức quan trọng trong việc tuyển mộ cho hầu hết những chức danh không quản lý, nhiều vị trí quản đốc và ngay cả vị trí quản trị cấp trung. Tuy nhiên, việc bổ sung cho những chức vụ quản trị cấp cao và các chuyên gia thường đòi hỏi tuyển mộ ở phạm vi quốc gia và ngay cả quốc tế. Chẳng hạn như, khi Hội đồng quản trị của công ty thực phẩm McCain tiến hành bổ nhiệm chức vụ giám đốc cho nhà máy chế biến thực phẩm đông lạnh New Brunswick thì họ chọn một người có kinh nghiệm tại Mỹ. Việc giám đốc là người nước ngoài không có gì đáng ngạc nhiên vì sản phẩm của Mc.Cain được bán trên khắp toàn cầu. Tổng giám đốc của hãng hàng không Canada cũng là người Mỹ, ông này được chọn sau một cuộc tìm kiếm rộng khắp các ứng viên nhiều triển vọng ở Canada.

II. NHỮNG GIẢI PHÁP THAY THẾ

Việc tuyển mộ nhân viên rất tốn kém nên chỉ sử dụng trong trường hợp nhu cầu thiếu hụt lao động mang tính chất ổn định, lâu dài. Trong trường hợp việc phát sinh nhu cầu lao động làm cho doanh nghiệp có sự thiếu hụt chỉ diễn ra trong thời gian ngắn, không thường xuyên thì người ta chủ yếu là sử dụng các giải pháp thay thế. Đây chỉ là những giải pháp mang tính chất chữa cháy cho nhu cầu khiếm dụng nhân công trong lúc tạm thời, tuy nhiên nhiều lúc chúng rất hữu hiệu và hiệu quả. Sau đây là một số giải pháp thay thế trước khi tuyển mộ.

1) Làm thêm giờ

Một trong các giải pháp có thể áp dụng là đó là làm thêm giờ (giờ phụ trội- overtime). Chẳng hạn như các công ty dệt, hoặc tiệm bánh... vào mùa cao điểm, hay ký được một hợp đồng sản xuất ngắn hạn nào đó, họ thường khuyến khích công nhân làm thêm giờ phụ trội. Tại các nước Âu-Mỹ, giờ phụ trội thường được tính cao gấp rưỡi hoặc gấp đôi giờ công lao động bình thường. Ở Việt nam, khi áp dụng làm thêm giờ, các công ty phải tuân thủ quy định của luật lao động, cụ thể: tiền lương làm thêm giờ tối thiểu phải bằng 1,5 lần so với tiền lương làm trong giờ tiêu chuẩn nếu làm thêm giờ trong ngày bình thường và gấp 2,0 lần nếu làm việc thêm giờ rơi vào ngày nghỉ, ngày lễ. Công ty không được huy động người lao động làm thêm quá 200 giờ mỗi năm và mỗi ngày không được làm thêm quá 50% thời gian làm việc theo quy định.

Giải pháp cấp thời này mặc dầu rất tốn kém nhưng giúp cho công ty không phải tuyển thêm lao động. Bởi vì một khi tuyển mộ rồi, ngoài khoản tốn kém kể trên, công ty lại phải nuôi số người dư thừa này. Trong khi đó theo luật lao động, các công ty khó lòng cho họ nghỉ việc.

Tuy nhiên việc này cũng gây ra vấn đề khó khăn nội tại. Nhiều người cho rằng khi bắt buộc phải cho công nhân trong một thời gian dài, họ phải chi nhiều hơn và nhận lại ít hơn. Ngoài ra, công nhân sẽ mệt mỏi và thiếu nhiệt tình khi trở lại làm việc ở mức độ bình thường như trước kia.

Ngoài ra, nhiều người cho rằng một khi công nhân lãnh thêm tiền phụ trội cao, họ sẽ quen với khoản thu nhập cao đó, và thậm chí họ quen với mức sống cao hơn đó. Sau đó, khi giờ phụ trội

không còn nữa, tiền lương thực tế giảm đi so với trước, công nhân trở nên chán chường và làm việc kém hiệu năng.

2) Hợp đồng gia công với bên ngoài

Ngoài biện pháp trên, khi có sự thiếu hụt lao động, thường là lớn và tương đối thường xuyên, các công ty hay sử dụng giải pháp ký kết các hợp đồng phụ (subcontracting) hay còn gọi là hợp đồng gia công. Trong trường hợp này, công ty chủ động ký với các hãng khác một hợp đồng nhằm giao phó cho họ thực hiện một phần công việc cho công ty nhằm đảm bảo cho mình luôn sản xuất đúng kế hoạch. Việc sắp xếp trên đều có lợi cho cả đôi bên trong một thời gian dài.

Ưu điểm:

- Tận dụng được tiềm lực vật chất, lao động của đơn vị phục vụ cho mục tiêu kinh doanh của mình.
- Giảm nhu cầu tuyển thêm nhân viên, tiết kiệm các chi phí liên quan.
- Tạo điều kiện tổ chức sản xuất chuyên môn hóa cao, tổ chức sản xuất gọn nên hiệu quả cao hơn.

Nhược điểm:

- Phải tăng cường kiểm tra chất lượng chặt chẽ khi giao nhận sản phẩm gia công vì các đơn vị nhận gia công có xu hướng làm dối, phó mặc chất lượng.
- Vì phải chuyển giao bản vẽ, công nghệ, bí quyết sản xuất cho đơn vị nhận gia công nên nguy cơ bị đánh cắp bí quyết, công nghệ rất cao.
- Nguy cơ xuất hiện đối thủ cạnh tranh tiềm tàng rất lớn vì các đơn vị gia công ngoài việc có thể nắm vững công nghệ, bí quyết sản xuất còn có khả năng từng bước xúc tiến tiếp cận với bạn hàng, thị trường của ta và cạnh tranh với chúng ta.

Để khắc phục các nhược điểm trên: trong thực tế khi tiến hành gia công chúng ta cần lưu ý các điểm sau đây:

- Chọn bạn hàng thân tín.
- Chi nên giao gia công tại mỗi nơi một vài chi tiết, linh kiện rời tương đối độc lập nhau.
- Chi gia công những phần việc ít liên quan đến việc chuyển giao cho các cơ sở nhỏ, hộ gia đình nhận làm các phần việc đơn giản, ít quan trọng, còn công ty nên đảm nhận các khâu cơ bản nhất ảnh hưởng quyết định đến chất lượng cuối cùng của sản phẩm.

3) Thuê mướn nhân công tạm thời

Các hãng nhỏ thường mướn tạm thời nhân viên của hãng khác hoặc tạm tuyển nhân viên từ thị trường lao động. Tuy nhiên tại Việt Nam, hình thức thuê tuyển nhân viên từ các hãng khác hầu như không có, thông dụng là hình thức thuê tuyển tạm thời thông qua các hợp đồng thời vụ.

Thuê tuyển nhân công tạm thời cũng là một giải pháp giải quyết vấn đề khiếm dụng nhân công trong các giai đoạn biến thiên theo mùa hoặc biến thiên đột xuất, ngẫu nhiên. Việc giảm quy mô và thay đổi căn bản về chất đã làm thay đổi các thực tế quản lý. Chi phí nhân công ngày càng tăng buộc các công ty phải cân nhắc kỹ càng lực lượng lao động của họ. Ởi một số tổ chức, tình hình biến động này dẫn đến các tổ chức sử dụng hai loại công nhân: công nhân nòng cốt và công nhân tạm thời. Các công nhân viên tạm thời bào gồm những người được thuê làm việc trong thời

gian ngắn. Họ hoặc là để thực hiện các công việc đặc biệt, đòi hỏi các kỹ năng lao động đặc biệt hoặc là thực hiện các công việc thuần tuý lao động tay chân khi công ty có những biến động trong yếu cầu công việc. Khi nhu cầu mất đi thì những công nhân này sẽ ra đi nhưng không phải là ra đi theo dạng thôi việc truyền thống, họ không đòi hỏi bất cứ một khoản bồi thường nào cả.

Có rất nhiều hữu ích khi sử dụng các mối quan hệ làm việc theo kiểu tạm thời. Kiểu làm việc này tạo cho người lao động nhiều khả năng linh hoạt trong lịch trình làm việc, đó là điều mà người lao động, đặc biệt là phụ nữ, đang yêu cầu từ phía công ty. Với sự đa dạng của lực lượng lao động ngày càng tăng, các thỏa thuận làm việc tạm thời cho phép người ta có thể làm hài hòa giữa mục tiêu gia đình và nghề nghiệp. Với logíc này, các vị trí tạm thời thực ra là có lợi cho người lao động.

Nhiều tổ chức sử dụng công nhân tạm thời để tiết kiệm tiền. Sử dụng công nhân tạm thời tiết kiệm cho công ty vào khoảng 40% chi phí lao động, bởi vì không cần cung cấp các chương trình phúc lợi cho các công nhân tạm thời. Thêm nữa, việc thuê công nhân tạm thời bảo vệ công nhân nòng cốt của công ty khỏi sự giao động của công việc.

Tuy nhiên khi tuyển dụng, chúng ta nên nói ra trong hợp đồng là cần tuyển người trong thời gian ngắn để tránh những chuyện đáng tiếc xảy ra sau này. Nhược điểm của loại hình này là công nhân cảm thấy mình không phải là công nhân biên chế, nên họ làm việc không hăng hái. Đó là chưa kể việc họ thường kém chuyên môn.

III. TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN

Nếu áp dụng các biện pháp nếu trên đây cũng không giải quyết được vấn đề nhân lực, chúng ta sẽ tuyển mộ nhân viên theo hai hướng nội bộ và hướng bên ngoài.

1) Nguồn nội bộ

a- Môi trường bên trong của tuyển mộ

Mặc dầu thị trường lao động và chính phủ có tác động mạnh đến công tác tuyển mộü thì những hoạt động riêng và các chính sách của tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển mộ. Ngày càng tăng dần, các quản trị gia muốn tuyển mộ và thu hút những công nhân tài năng thì phải có những tác động lớn đến môi trường nội bộ nhằm làm cho mọi người cảm thấy hài lòng với công việc và khuyến khích họ đóng góp tích cực vào việc hoàn thành công việc. Nhiều quản trị gia tin rằng một môi trường làm việc tốt là cách thức tốt nhất đề công ty có thể thành công trong dài hạn và ở phạm vi toàn cầu.

- Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là rất cần thiết để thu hút những công nhân nhiều triển vọng. Chi sau khi xem xét những thay đổi về nguồn tuyển mộ và xác định phương pháp hiệu năng nhất để tiếp cận chúng thì nhà quản trị nguồn nhân lực mới có thể phác thảo ra kế hoạch tuyển mộ.

- Các chính sách thăng tiến

Chính sách thăng tiến của một tổ chức cũng tác động đến công tác tuyển mộ. Một tổ chức có thể áp dụng chính sách thăng tiến từ nguồn nội bộ hay lựa chọn những ứng viên từ bên ngoài. Tùy thuộc vào hoàn cảnh mà chính sách nào có giá trị hơn.

Thăng tiến từ bên trong (Promotion from within: PFW) là một chính sách điền khuyết những chức vụ trống cao hơn với những nhân viên hiện tại. Chính sách này khuyến khích nhân viên cố gắng phấn đấu để được thăng tiến. Khi nhìn thấy những nhân viên trong công ty mình được thăng tiến sẽ làm cho người công nhân nhận thức rõ hơn cơ hội của họ và cố gắng phấn đấu hết sức mình.

Một thuận lợi khác của tuyển mộ từ bên trong là quản trị gia thường nhìn thấy được khả năng của người công nhân. Đối với những công việc được thực hiện một mình thì khó có thể tiêu chuẩn cho thăng tiến, tuy nhiên hầu hết mối quan hệ giữa cá nhân và chất lượng công việc thì được biết khá rõ.

Hơn nữa khi tuyển ứng viên từ trong nội bộ thì sẽ tốt hơn vì nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

Nhân viên của donh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.

Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc; kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

Một thuận lợi khác nữa là sẽ thu được lợi ích cao từ những đầu tư trong quá khứ cho một cá nhân, khi công nhân làm việc lâu trong công ty thì họ sẽ có những đóïng góp nhiều hơn. Tuy nhiên, chính sách thăng tiến từ bên trong cũng có khiếm khuyết. Phó tổng giám đốc phụ trách nhân lực của một nhà máy sản xuất ô tô khuyến cáo rằng: "Nếu nhấn mạnh và cứng nhắc với chính sách PFW thì có thể dẫn đến sai lầm, thiếu đi sự mở rộng và cả những sáng tạo theo ý kiến của tôi thì mục tiêu đúng là khoảng 80% những vị trí thăng tiến là từ trong nội bộ". Bắt đầu từ bây giờ thì một làn sóng mới về ý tưởng và sự cải cách phải được tiến hành nếu công ty muốn giữ vững vị thế cạnh tranh.

Hơn nữa, việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây hiện tượng chai lỳ, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không dấy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.

Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm "ứng viên không thành công", họ là những người ứng cử vào chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn, từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.

- Các mối quan hệ thuê mướn và trả công

Việc quy định các mối quan hệ cũng ảnh hưởng đến việc tuyển mộ. Trong khi một số công ty khuyến khích các mối quan hệ công việc và tình bạn bè thì một số công ty khác lại không. Và

mối quan hệ thân thiện lại bị lẫn tránh. Từ đó tạo ra tâm lý thụ động và bầu không khí không hợp tác giữa các nhân viên.

Chú ý: Một khi vấn đề vẫn còn được xét trong quan hệ chung, hầu như có rất ít những rắc rối về việc nhân viên ủng hộ quá nhiệt thành chính sách đề bạt từ dưới lên. Việc không lấy người ngoài đã hạn chế sự tranh chấp về những cương vị đó và tạo ra cho nhân viên của hãng một sự độc quyền trong việc vươn sang lĩnh vự quản lý. Tuy nhiên, nhân viên sẽ đi đến hoài nghi với sự khôn ngoan của chính sách này, khi họ gặp phải một trường hợp cụ thể nào đó, trong đó một người trong số họ sẽ được lựa chọn để đề bạt. Cảm giác này có ở mọi cấp trong tổ chức, chủ yếu là vì sự sống còn nếu được đề bạt và lòng đố kỵ. Sự phức tạp này thể hiện rõ nhất khi tiến hành lựa chọn viên tổng quản trị trong số các vị về quản trị kinh doanh, tài chính và kỹ thuật. Những người quản lý khi đó thuyường hay ngả về hướng dễ chọn hơn, đó là lựa chọn từ bên ngoài.

Nhiều công ty ủng hộ việc đề bạt từ nội bộ. Ví dụ William P. Given, khi còn là chủ tịch của công ty American Brake Shoe, đã viết: "chính sách của chúng tôi là tạo cho người của chúng tôi lợi thế vươn lên khi có cơ hội. Chúng tôi tin tưởng rằng nếu chúng tôi không có một ai có thể bồi dưỡng được thì cũng chẳng hay ho gì cho người của chúng tôi nếu phải tuyển dụng người ngoài". Điều này còn được nhấn mạnh thậm chí nhiều hơn nữa ở công ty Sears, Roebuck and Company. Trong sổ tay dành cho những nhân viên có triển vọng người ta viết, "ở Sears chính sách đề bạt nội bộ không phải chi ở một giai đoạn hay chỉ là một khẩu hiệu. Đó là một thực tế, được đảm bảo bằng các biện pháp điều hành cụ thể để chắc chắn rằng điều đó sẽ được thực hiện". Tương tự, công ty Mobil Oil tuyên bố rằng chính sách của họ là bố trí cán bộ vào mọi công việc, nếu có thể được, từ chính nguồn nhân lực bên trong tổ chức; và Procter & Gamble đã xác nhận rằng họ gắn bó chặt chẽ với hính sách đề bạt nội bộ của chính mình.

Việc đề bạt nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp không chỉ mang lại những giá trị tích cực gắn với đạo đức và danh tiếng của doanh nghiệp mà nó còn cho phép tận dụng được những tiềm năng sẵn có về những người quản lý giỏi tiềm tàng trong số những nhân viên của hãng. Tuy vậy, cho dù những giá trị tích cực và không thể đánh giá được này có quan trọng đến đâu, việc theo đuổi chúng cũng không được che mắt những ủy viên quản trị về mối nguy hiểm được đề cao quá đáng hay quá tin tưởng vào nguồn cán bộ này..

Các giả thiết làm cơ sở cho chính sách đề bạt nội bộ, hoặc nhân viên mới phải được tuyển dụng theo tiềm năng quản lý của họ, trong số những nhân viên cả mới lẫn cũ, phải tồn tại một số lượng đủ nhiều những ứng cử viên đủ trình độ để đề bạt. Giả thiết thứ hai có thể không chắc chắn, đặc biệt nếu chúng ta không thuê được những người có tiềm năng để đề bạt và không có nhiều cố gắng để giúp họ tự vươn lên.

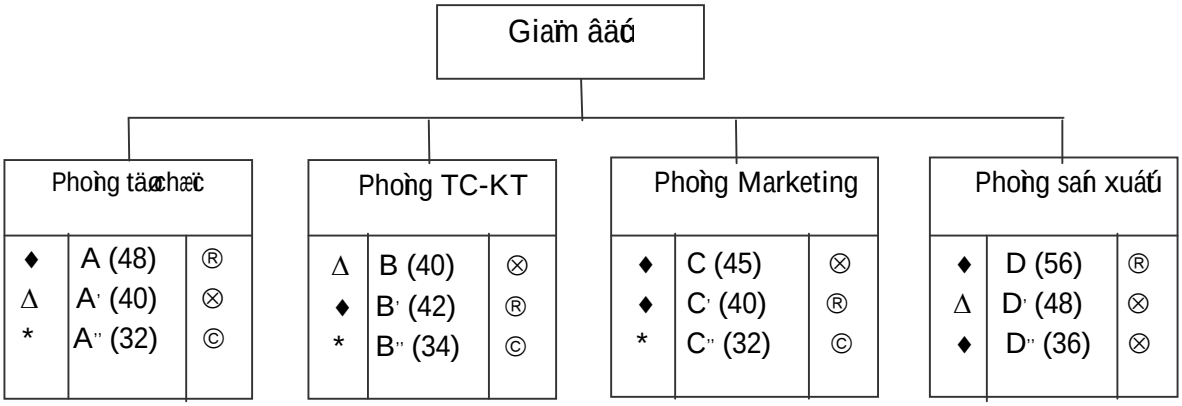
Một mối nguy hiểm khác thể hiện bởi chính sách đặc biệt chỉ đề bạt nội bộ là ở chỗ nó có thể dẫn đến việc chọn lựa để đề bạt những người mà có lẽ họ chỉ bắt chước theo những cấp trên của họ. Điều này không nhất thiết là điều xấu, đặc biệt nếu thực sự người ta đã tiếp thu được những phương pháp làm việc, thói quen và quan điểm tốt; nhưng điều đó có khả năng chỉ là một điều lý tưởng khó đạt tới được. Một thực tế là các doanh nghiệp thường cần đến những con người từ bên ngoài nhằm mang lại những tư tưởng và cách làm mới. Do đó, có lý do chính đáng để tránh việc sử dụng một chính sách đặc biệt chỉ đề bạt nội bộ mà thôi.

Mặc khác, một chính sách chỉ đề bạt nội bộ cũng có thể rất thích hợp với một công ty rất lớn như Sears, Roebuck, Du Pont hay General Motors. Những công ty như vậy và những tổ chức phi kinh doanh lớn có thể có nhiều nhân viên có trình độ để đưa vào các vị trí khác nhau làm cho việc đề bạt nội bộ thực sự có điều kiện gần giống với chính sách ganh đua mở. Tuy nhiên, ngay cả ở những công ty lớn như vậy, có lẽ cũng cần phải mở ra bên ngoài, như General Motors đã làm khi họ tuyển mộ phó chủ tịch để phụ trách bộ phận tham mưu về kiểm tra môi trường.

b- Phương pháp sử dụng trong tuyển mộ từ nội bộ

Tuyển người theo cách này thường được gọi là tuyển nhân viên hiện hành (present employees), nghĩa là nhân viên đang làm việc trong công ty.Tuyển nhân viên trong nội bộ công ty là một thủ tục phức tạp. Để có thể xác định được có bao nhiêu ứng viên từ trong nội bộ, các doanh nghiệp nên có những thông tin về số lượng, chất lượng và đặc điểm cá nhân của nhân viên thông qua việc thu thập và xây dựng hồ sơ nhân viên, biểu đồ thuyên chuyển nhân viên và phiếu thăng chức.

Đối với các chức vụ quản trị gia cao cấp, thường công ty áp dụng hồ sơ thuyên chuyển. Trong biểu đồ thuyên chuyển nhân viên thường chr rõ các yếu tố: khả năng thực hiện công việc hiện tại, khả năng thăng tiến của ứng viên cho các chức vụ quan trọng



Trích biểu đồ thuyên chuyển nhân viên

Chú thích các ký hiệu: Mỗi khối là sơ đồ của một phòng chức năng. Nhân viên trong mỗi phòn được sắp xếp lần lượt từ chứ vụ câo nhất đến chức vụ thấp nhất theo thứ tự từ trên xuống. Các số trong ngoặc là tuổi đời của nhân viên. Ví dụ A (48) nghĩa là ông (bà) A, 48 tuổi.

Ý nghĩa của các ký hiệu như sau:

♦ Xuất sắc Δ Đạt yêu cầu ∗ Cần cố gắng thêm

® Có khả năng đề bạt ngay ⊗ Cần bồi dưỡng thêm © Chưa có khả năng thăng tiến.

Phiếu thăng chức là loại phiếu chuẩn bị cho từng chức vụ quan trọng còn trống trong doanh nghiệp, trong đó chi rõ chất lượng và đặc điểm cá nhân của tất cả ứng viên vào mọt chức vụ nhất định, khả năng thăng tiến, yêu cầu cần đào tạo thêm để được thăng chức của ứng viên.

Đối với các chức vụ hoặc công việc ở cấp thấp hơn, các công ty thường sử dụng phương pháp niêm yết chỗ làm hay công việc đang cần tuyển người, được gọi tắt là niêm yết công việc còn

trống (Job posting). Bảng niêm yết này được dán ngay chỗ công khai để mọi người đều biết. Đó là thủ tục thông báo cho công nhân viên trong toàn công ty biết rằng hiện đang cần tuyển người cho một số công việc (chỗ làm) nào đó. Trong bảng thông báo này, thường người ta ghi rõ chỗ làm đang còn trống (Job posting), các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể- kể cả tuổi tác lẫn sức khỏe, lương bổng và các quyền lợi.

Trong bảng thông báo này, nhà quản trị khuyến khích mọi người hội đủ điều kiện này đăng ký tham gia. Kỹ thuật này gọi là kỹ thuật mời đăng ký chỗ làm còn trống (Job bidding).

Nhờ các hồ sơ lưu trữ dưới dạng bảng tóm tắt (Inventories), nhà quản trị dễ dàng tuyển chọn những người có khả năng. Đôi khi một số công ty tổ chức thêm các cuộc trắc nghiệm và phỏng vấn để cho việc tuyển lựa chính xác hơn.

Khi yếu tố thời gian là nổi bật- nghĩa là công ty cần tìm gấp một người nào đó mà không có thời gian- thì cách tốt nhất là dán thông báo trong nội bộ cơ quan. Ngoài ra đây cũng là vấn đề thuộc về chính sách. Như đã đề cập ở trước, công nhân bao giờ cũng muốn cơ hội thăng tiến. Đây là cơ hội cho họ, các công ty lớn của các nước Âu- Mỹ, nhất là Nhật Bản, thường ưu tiên tuyển người từ nguồn nội bộ.

NGUYỄN THANH VÂN
Chức vụ: Trưởng phòng MARKETING
Tuổi: 58
Dự đoán thời gian cần thay thế: 02 năm
Trình độ: Tốt nghiệp đại học kinh tế kế hoạch
Kinh nghiệm: 10 năm trong lĩnh vực Marketing

Những người có thể thay thế	Khả năng
* Quách Yến Hoà	Cao
* Đồng Xuân Cát	Cao

Quách Yến Hoà
Chức vụ: Phụ trách thông tin thị trường
Tuổi: 42
Dự đoán thời gian cần thay thế: 02 năm
Trình độ: Tốt nghiệp đại học kinh tế vật tư, đại học bằng 2: Quản trị kinh doanh
Kinh nghiệm: 7 năm đương nhiệm

Những người có thể thay thế	Khả năng	Thời gian
* Lê Công	Cao	Trong 1 năm
* Võ Thiên	Thấp	Trong 1 năm

Đồng Xuân Cát
Chức vụ: Phụ trách xuất nhập khẩu
Tuổi: 45
Dự đoán thời gian cần thay thế: 14 tháng
Trình độ: Tốt nghiệp đại học kinh tế mỏ, Đại học bằng 2: Marketing
Kinh nghiệm: 15 năm đương nhiệm

Những người có thể thay thế	Khả năng	Thời gian
* Hồ Giáo	Cao	Trong 2 năm
* Lê Tư Kiên	Cao	Trong 1,5 năm

PHIẾU THĂNG CHỨC

2) Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp

Nhà quản trị nguồn nhân lực phải lưu tâm và tìm kiếm các ứng viên từ bên ngoài, cụ thể khi 1) Mở rộng lực lượng lao động; 2) Tìm kiếm những kỹ năng đặc biệt; 3) Điền khuyết những công việc có trình độ sâu hoặc 4) tìm kiếm những nhân công với kinh nghiệm khác nhau để có thể tìm tòi những ý tưởng mới. Như hình sau chi ra rằng ngay cả khi sự thăng chức từ trong nội bộ thì những công việc chuyên sâu phải được tuyển mộ từ bên ngoài. Trong ví dụ này việc về hưu của ông Tổng giám đốc sẽ kéo theo hàng loạt sự thăng chức trong nội bộ. Tuy nhiên, cuối cùng thì công ty cũng phải tuyển mộ từ bên ngoài cho vị trí phân tích tiền lương . Nếu chức vụ Tổng giám đốc được tuyển mộ từ bên ngoài thì các phản ứng dây chuyền trong nội bộ doanh nghiệp sẽ không xảy ra.

Những người quản lý phải quyết định xem lợi ích của một chính sách chỉ đề bạt trong nội bộ liệu có bù lại được thiếu sót của nó không. Có những lý lẽ rất chắc chắn để vận dụng chính sách ganh đua mở hay tuyển dụng từ bên ngoài, những vị trí còn trống là dành cho những người có trình độ tốt nhất có thể tuyển được, bất kể từ nộ bộ hay từ bên ngoài doanh nghiệp. Nó tạo cho hãng cơ hội chắc chắn có được những ứng cử viên có chất lượng nhất. Chính sách này khắc phục được những thiếu sốt của chính sách chi đề bạt nội bộ, nó cho phép hãng có thể tiến hành những biện pháp tốt nhất để tuyển chọn nhân sự đặc biệt là người quản lý và thúc đẩy sự kế thừa thỏa đáng.

Tùy thuộc vào loại và cấp độ năng lực mà công ty có thể thu hút ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau.

a- Bạn bè của nhân viên

Các công nhân đang làm việc trong xí nghiệp thường biết rõ bạn bè của mình đang cần một việc làm và họ có thể trở thành một công nhân tốt. Họ thường giới thiệu cho công ty những người có khả năng và chất lượng. Nếu công nhân thích công việc ở công ty, họ có thể sẽ muốn bạn bè của mình vào làm việc chung.

Tuyển mộ theo kiểu này có khả năng dẫn tới sự thiên vị và cảm tưởng không tốt trong công nhân khi một người bạn hoặc họ hàng của họ không được chấp nhận vào làm việc. Sự bất lợi nmày có thể được giải quyết nếu công ty giải thích cho mỗi công nhân ý thức được rằng họ có trách nhiệm đối với những người mà họ giới thiệu và cho họ thấy rõ rằng tất cả các đơn xin việc đó sẽ được cứu xét như những người nộp đơn thông qua hệ thống tuyển mộ khác. Tuy nhiên, một thực tế ở Việt Nam là số lượng những ứng viên được tuyển mộ bằng nguồn này là có nhiều khả năng được nhận hơn do có những ưu tiên và tâm lý của người Á Đông.

b- Nhân viên cũ

Nhiều trường hợp một số công nhân đang có thể đứng tốt ở công ty, lại rời bỏ công ty để làm cho hãng khác hoặc để giải quyết việc riêng. Nhưng khi làm việc ở hãng mới này, họ thấy rằng công việc mới đó lại kém hơn là họ tưởng hoặc tình trạng cá nhân đã thay đổi, họ muốn trở lại nơi cũ. Rất nhiều công ty ở các nước phát triển đã khám phá ra rằng những người trở về làm việc lại là những công nhân làm việc tốt hơn. Tuy nhiên, việc nhận lại số nhân viên này sẽ gây cho nhiều nhân viên có ý tưởng rằng họ có thể rời công ty bất cứ lúc nào họ muốn. Nhà quản trị phải luôn thận trọng tránh để cho công nhân có tư tưởng như thế.

Những công nhân cũ, bao gồm những người đã nghỉ hưu, có thể là một nguồn tuyển mộ tốt. Mặc dầu rập khuôn nhưng sự thật là những công nhân cũ này có thể hoàn thành công việc rất tốt. Ví dụ như, khi công ty gà rán Kentucky gặp khó khăn trong việc tuyển mộ những người trẻ tuổi, họ nhận lại những công nhân cũ và kết quả là đã giảm được các chỗ trống trong công việc và doanh số tăng lên trong 6 tháng.

Tuy nhiên, các quản trị gia phải cân nhắc tình trạng phân biệt đối xử thường xảy ra trong công ty đối với những ứng viên được tuyển mộ từ nguồn này

c- Ứng viên tự nộp đơn xin việc

Những người đến văn phòng công ty một cách tự ý để nộp đơn xin việc được coi như các ứng viên tự nguyện. Trong trường hợp này, công ty nên lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên để khi cần thiết, công ty có thể tiến hành tuyển mộ lựa chọn và tiến đến mợi họ vào làm việc. Loại hồ sơ như thế có thể tiết kiệm được tiền bạc và thời gian cho công ty khi có cơ hội tuyển người hoặ công ty đang gấp rút tìm người. Tuy nhiên không phải tất cả các ứng viên tự nguyện là loại người mà công ty cần tuyển.

d- Nhân viên của các hãng khác

Tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề của một hãng khác, của các cơ quan Nhà Nước, của các trung tâm nghiên cứu..là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì công ty không phải chi phí cho nghiệp vụ đào tạo- dù là ngắn hạn- và gần như không phải qua thời kỳ tập sự. Đây là phương pháp phổ biến ở phương Tây, nhất là tại Mỹ vì nhân viên thường được tuyển dụng theo hợp đồng ngắn hạn, trung hạn hoặc dài hạn.

Hơn nữa, các công nhân hiện tại của các hãng cạnh tranh và hãng khác có thể không hìa lòng về công ty và họ muốn sự thay đổi. Một nghiên cứu đã chi ra rằng có đến 5% trong lực lượng lao động muốn tìm công việc mới hoặc ít nhất là chấp nhận sự thay đổi. Mặc dầu vấ đề này con đang tranh cải, nhưng nhiều quản trị gia thường để mắt tới những nhân viên tốt nhất của các hãng cạnh tranh cho những vị trí then chốt. Mới đây, Volkswagen đã chuốc lấy sự giận dữ của General Motors khi họ khuyến dụ và lôi kéo Jose Ignacio Lopez de Arriortua, tổng giám đốc của tập đoàn khổng lồ GM. Không chi các quản trị gia của GM lo ngại Lopez sẽ tiết lộ những bí mật thương mại của công ty, mà nó cón khẳng định là Volkswagen sẽ từng bước tấn công vào các lãnh đạo cao cấp của GM. Chủ tịch của Opel phàn nàn rằng Volkswagen (VW) đã thu hút hơn 40 quản trị gia của Opel và General Motors.

e- Các trường đại học và cao đẳng

Các trường đại học và cao đẳng ngày càng trở thành nguồn nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty trên thế giới. Các tổ chức, doanh nghiệp thường chọn một số trường đại học được cho là nơi thích hợp để cung cấp các ứng viên phù hợp cho mình. khi đó, các doanh nghiệp thực hiện việc trao giải thưởng, quà tặng, tài trờ cho một số dự án, chương trình nghiên cứu khoa học...Các hoạt động này có tác dụng làm cho uy tín, sản phẩm của doanh nghiệp trở nên quen thuộc đối với sinh viên trong trường. Đồng thời doanh nghiệp cũng cung cấp các thông tin về nhu cầu cần tuyển nhân viên mới, các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc giúp cho việc tuyển chọn những sinh viên tốt nghiệp đạt được kết quả tốt.

f- Những người thất nghiệp

Những người thất nghiệp cũng là nguồn tuyển mộ có giá trị. Có nhiều ứng viên có khả năng tham gia vào lực lượng thất nghiệp vì nhiều lý do. Có thể là các công ty bị phá sản, bị cạnh tranh phải giảm bớt nhân viên, hoặc bị hãng khác sát nhập lại. Cũng có thể họ là những người bị cho nghỉ việc vì cá tính xung khắc với cấp trên. Cũng có thể họ chán với phong cách lãnh đạo, hoặc chính sách của một công ty nào đó...Nếu biết khai thác nguồn này, công ty cũng có thể tuyển mộ người giỏi vào làm việc.

g- Công nhân làm nghề tự do

Những công nhân làm nghề tự do cũng là một nguồn tuyển mộ có tiềm năng. Họ có thể sẽ là những ứng viên vào những cong việc đòi hỏi kỹ thuật, chuyên môn cao. Các quản trị gia phải tìm cách thu hút những tài năng này tham gia vào làm việc tại công ty.

3) Những yếu tố hạn chế khả năng thu hút ứng viên của doanh nghiệp

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

- 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... sẽ khó thu hút được ứng viên giỏi. Nhiều khi ngay cả trong thời ký 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 vây.
- Doanh nghiệp không hấp dẫn. Mặc dầu ứng viên thích công việc nhưng lại không thích loại hình, tên gọi, thành phần kinh tế, quy mô tổ chức...của doanh nghiệp. Những tổ chức, doanh nghiệp bị ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thường có ít ứng viên và khó có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi.
- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp theo đuổi chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ đã tự hạn chế số lượng ứng viên cho các công việc, đặc biệt là các chức vị quan trọng và thường khó có những 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... 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. Mặc dầu các tổ chức đều nhận được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp 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, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn.

4) Phương pháp tuyển mộ đối với nguồn bên ngoài

Một khi nguồn tuyển mộ tốt nhất đã được xác định, các nhà quản trị pahỉ tìm cách thu hút những ứng viên này tham gia vào công ty thông qua các phương pháp tuyển mộ mục tiêu. Phương pháp sử dụng tùy thuộc vào nguồn và loại nhân công cần tìm. Trong khi quảng cáo, các trung tâm dịch vụ việc làm... lại hiệu quả trong việc thu hút những cá nhân với mọi kỹ năng thì dùng chuyên

viên tuyển mộ và sinh viên thực tập được sử dụng để thu hút những sinh viên đặc biệt là từ các trường đại học và cao đẳng. Các cơ quan nghiên cứu hành pháp và các tổ chức chuyên gia lại đặc biệt hữu ích trong tuyển mộ quản trị gia và công nhân chuyên môn.

a- Quảng cáo

Quảng cáo truyền đạt nhu cầu về nhân công thông qua các phương tiện truyền thông như radio, báo chí, truyền hình và các ấn phẩm công nghiệp. Quảng cáo cần được trình bày một cách kỹ lưỡng. Trước hết, các chuyên gia nhân lực nên cung cấp cho các ứng viên triển vọng một bức tranh cụ thể về công việc, trong khi vẫn lôi kéo những ứng viên có triển vọng thông qua việc nhấn mạnh tính duy nhất và mức độ thích thú của công việc. Thông điệp quảng cáo cần giới thiệu cho các ứng viên thấy cách thức trả lời: trực tiếp cá nhân, thông qua điện thoại hoặc nộp bản tóm tắt. Tuy nhiên, quảng cáo còn truyền đạt nhiều điều không hơn chỉ là những thông tin đặc biệt về công việc. Nó còn có tác dụng giới thiệu tổ chức cho các ứng viên và công chúng. Các nhà quản trị nguồn nhân lực phải quyết định về loại hình mà họ muốn hướng đến.

Mỗi phương tiện truyền đạt có ưu nhược điểm riêng của nó. Quản trị gia phải lựa chọn phương tiện nào hữu hiệu nhất phù hợp với mục đích của doanh nghiệp. Phương tiện có tác động mạnh và trên diện rộng và hơn nữa là ít tốn kém là báo chí. Ở các nước phát triển, những mục quảng cáo tìm người đa số được đăng trên các tạp chí hoặc phát không- miễn phí. Báo được phân phối miễn phí tại các ga các trạm xe buýt, xe lửa và các trường đại học. Chi phí quảng cáo vì thế cũng hạ hơn so với các nhật báo nổi tiếng mà độc giả phải trả tiền. Ít có công ty quảng cáo trên đài truyền hình.

Hầu hết các công ty đều đồng ý rằng đăng quảng cáo trên báo chí là nguồn cung cấp các ứng viên trẻ tuổi, đa số ít có khả năng theo nhu cầu công ty. Cách tuyển mộ này được áp dụng khi các phương pháp tuyển mộ khác quá tốn kém hoặc khó khăn.

Nhược điểm của phương pháp này là công ty e ngại phản ứng của ứng viên khi họ biết công ty đang rất cần người, nhất là đối với ngành nghề đòi hỏi kỹ năng cao. Hậu quả là năng suất lao động sẽ giảm. Công ty cần phải tạo dư luận trước khi quảng cáo.

Quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn. Để nâng cao chất lượng quảng cáo, nên chú ý hai vấn đề:

- Mức độ quảng cáo: số lần xuất hiện, khi nào xuất hiện quảng cáo và nên quảng cáo theo hình thức nào...phải căn cứ vào số lượng ứng viên cần tuyển, chức vụ và loại công việc yêu cầu cần tuyển ứng viên.
- Nội dung quảng cáo: nên nhấn mạnh vào nội dung, yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn nghề nghiệp, phát triển tính hứng thú của công việc và khả năng có thể thỏa mãn các yêu cầu của ứng viên như cấp học bổng, cho đào tạo tiếp, khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp... Cuối cùng trong quảng cáo nên có những câu khuyến khích người nghe hoặc độc quảng cáo mau chóng có hành động liên lạc với tổ chức doanh nghiệp bằng thư tín hoặc điện thoại.

Chú ý : Trước khi đăng báo quảng cáo, điều quan trọng là cần xác định được rõ ràng các vấn đề sau:

- Doanh nghiệp cần tuyển bao nhiêu người?.

- Nhân viên cần có kỹ năng và năng lực gì?
- Ứng viên hiện có đang đi làm không? Nếu có thường ở khu vực, lĩnh vực nào? Những ấn phẩm nào họ sẽ thường sử dụng?
- Ứng viên sẽ mong đợi điều gì nhất ở doanh nghiệp?
- Mức độ cạnh tranh trên thị trường để thu hút những ứng viên như thế này ra sao?

Mẫu đánh giá chất lượng quảng cáo

TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	Điểm đánh giá				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1) Tính hấp dẫn của tên tựa đề					
2) Tính rõ ràng và sáng tạo của mẫu quảng cáo					
3) Tính trung thực, không hoa mỹ, không khuyếch đại					
4) Nét đặc trưng của công việc và tiêu chuẩn công việc					
5) Ích lợi khi làm việc cho doanh nghiệp					
6) Xác định rõ những ứng viên thuộc đối tượng tuyển					
7) Sử dụng diện tích quảng cáo có hiệu quả, trình bày hấp dẫn					
8) Nơi đăng quảng cáo phù hợp					
TỔNG CỘNG					

Chú thích: 5: rất tốt, 4: tốt, 3: trung bình, 2: yếu, 1: kém

Những điều nên và không nên trong quảng cáo:

- Chú ý tên tựa đề. Tựa đề cần hấp dẫn, không nên chỉ liệt kê tên công việc.
- Không nên hứa hẹn những điều mà doanh nghiệp không đảm bảo được.
- Nên thông báo rõ ràng: tên công việc, ngày hết hạn nộp hồ sơ, các thủ tục cần thiết khác...
- Làm cho ứng viên thấy rõ ích lợi khi làm việc cho doanh nghiệp.
- Nên có các yêu cầu, tiêu chuẩn cụ thể về trình độ văn hóa, chuyên môn, kinh nghiệm, tuổi đời...để sớm loại bỏ những ứng viên không đúng đối tượng cần tuyển.
- Sử dụng diện tích quảng cáo tiết kiệm, nhưng không nên bé quá khiến chon ứng viên có thể không chú ý.
- Chọn tạp chí hoặc tờ báo thích hợp. Nghiên cứu thói quen độc báo của các ứng viên để chọn nơi đăng quảng cáo thích hợp.

b- Cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường (Recruiters)

Các công ty Mỹ, Nhật, Canada...thường có các chuyên viên tuyển mộ đến các trường Kỹ thuật và hướng nghiệp, trường đại học cộng đồng, các đại học, và các viện đại học. Phương pháp này được gọi là phương pháp chuyên viên tuyển mộ (Recruiters). Mấu chốt của cuộc tiếp xúc với các trường nói trên là tiếp xúc với giám đốc sắp xếp sinh họa học tập cho sinh viên, tạm gọi là giám đốc sinh viên vụ ở Việt Nam, mặc dầu cách tổ chức và mục tiêu hơi khác nhau chút đỉnh.

Có rất nhiều lý do tại sao các công ty lại thường dùng phương pháp cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường. Lý do thứ nhất là các trường đều có các trung tâm hay bộ phận sắp xếp sinh hoạt học tập cho sinh viên rất quy mô. Ngoài việc sắp xếp cho các sinh viên biết cách học tập, ổn định sinh hoạt...các trung tâm này còn có bộ phận chuyên giúp sinh viên kiếm được việc làm tạm thời hoặc sau khi ra trường. Tại các nước phát triển, mỗi trường đại học và cao đẳng đều có trung tâm giới thiệu việc làm. Ngoài ra họ còn trang bị cho sinh viên các kỹ năng cơ bản để có thể kiếm được việc làm. Các trung tâm này còn giúp sinh viên trắc nghiệm về khả năng, trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp...và hướng dẫn cách viết lý lịch, cách viết thư xin việc. Bên cạnh đó, trung tâm thường xuyên làm các cuộc điều tra nghiên cứu để giúp sinh viên có việc làm. Vì lý do trên mà các công ty thích đến các đại học tuyển nhân viên vì họ được đào tạo không những về kiến thức mà còn vững về một số kỹ năng hành chính văn phòng.

Lý do thứ hai đó là các trường tạo mọi điều kiện dễ dàng để công ty cử người đến tiếp xúc phỏng vấn. Các trường đã phân loại sinh viên dựa vào khả năng, sở thích, thành tích học tập, nên công ty dễ dàng tiến hành chọn lọc ứng viên theo yêu cầu. Lịch trình phỏng vấn cũng như phòng ốc đều thuận lợi cho công ty.

Cuộc phỏng vấn thường là ngắn, bởi vì có rất nhiều ứng viên. Trung bình mỗi ứng viên dự phỏng vấn khoảng nửa tiếng. Tuy nhiên, các chuyên viên tuyển mộ thường bỏ ra nửa thời gian trên để tìm về sinh hoạt học tập của sinh viên từ trưng học cho đến lúc đang được phỏng vấn. Sau đây là một số thông tin mà công ty cần:

1. Sự thông minh và khả năng	1. Thứ hạng. - Nỗ lực đạt được thứ hang. - Điểm
2. Động lực	2. Nỗ lực sinh hoạt học tập. - Việc làm trong khi còn đang học
3. Khả năng phán đoán và trưởng thành	3. Quyết định chọn trường và ngành học
4. Khả năng phân tích	4. Lý do thích môn học nào
5. Khả năng lãnh đạo và khả năng quan hệ với người khác	5. Tham dự vào các sinh hoạt ngoại khóa

Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của giới kinh doanh, rất nhiều trường trên thế giới đã xem xét lại chương trình giảng dạy trong vài thập niên gần đây đặc biệt nhấn mạnh đến các kỹ năng

truyền thông, thương lượng, tính cạnh tranh quốc tế, quản trị chất lượng, lãnh đạo, sự sáng tạo...Những câu hỏi xoay quanh các nội dung trên thường được hỏi trong buổi phỏng vấn.

Các ứng viên phải nên chuẩn bị kỹ lưỡng cho cuộc phỏng vấn tuyển mộ. Để có ấn tượng tốt, người có triển vọng phải nghiên cứu một vài công ty. Trung tâm dịch vụ tư vấn tại trường học thường giúp ứng viên về điều này chẳng hạn như số lượng nhân viên của công ty, sản phẩm, tình hình kinh doanh...

Trên đây là hai lý do chính mà các công ty thường dùng phương pháp cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường.

c- Các cơ quan tuyển dụng

Cũng có nhiều công ty phải nhờ các cơ quan tuyển dụng để tuyển mộ hoặc tuyển chọn giúp. Thường các cơ quan này giỏi về tuyển nhân viên văn phòng hơn. Chất lượng tuyển tùy theo khả năng chuyên môn của cấp quản trị của các cơ quan này. Thường là các cơ quan tư nhân tuyển lực kỹ và tốt hơn các cơ quan công.

Sử dụng các cơ quan và văn phòng dịch vụ lao động có lợi ích là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên và thường được áp dụng trong các trường hợp sau:

- Doanh nghiệp không có phòng nhân sự riêng, do đó gặp khó khăn trong việc tuyển nhân viên mới.
- Doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc thực hiện không có hiệu quả việc tuyển nhân viên mới hoặc có nhu cầu bất thường đối với từng ứng viên.
- Doanh nghiệp cần tuyển gấp số lượng lao động là phụ nữ, lao động chưa có trình độ lành nghề.
- Doanh nghiệp muốn thu hút số lao động đang làm việc cho các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Các cơ quan tuyển dụng này cung cấp những dịch vụ quan trọng trong việc làm hài hòa nhu cầu của công ty bằng cách cung cấp những ứng viên tiềm năng cho một số vị trí mà công ty cần. Tuy nhiên, phương pháp này thường rất tốn kém tại các nước trên thế giới. Riêng tại Việt Nam, giá cả các loại dịch vụ này còn tùy thuộc vào công tuy đặt hàng là nước ngoài hay trong nước. Thông thường thì các cơ quan này tài Việt Nam chỉ đơn thuần là giấy tờ. Họ yêu cầu các ứng viên nộp sẵn lý lịch. Cơ quan nào cần người, họ cung cấp một số danh sách, đồng thời gởi thơ mời ứng viên đến công ty có nhu cầu để được phỏng vấn. Nếu như ứng viên này được tuyển, họ được một khoản thù lao nào đó từ phía công ty khách hàng và một số nơi còn được cả thù lao từ ứng viên (Đặc biệt là trong tình trạng tỷ lệ thất nghiệp cao).

Ngược lại, các cơ quan nhân dụng nước ngoài thì họ có các chuyên viên phỏng vấn, trắc nghiệm ứng viên, và phân loại. Công ty khách hàng cần loại người họ sẽ cung cấp. Dĩ nhiên những người này phải qua nhiều cuộc phỏng vấn tại công ty đang cần người. Chi phí thường là do khách hàng trả, thông thường là vào khoản từ 25% đến 35% của lương gộp cả năm (lương chưa trừ thuế).

d- Sinh viên thực tập

Sinh viên thực tập cũng là một hình thức tuyển mộ. Sinh viên thường thực tập trong các tháng hè, hoặc thực tập bán thời gian trong niên học. Ơí các nước phát triển, sinh viên thực tập này vẫn có

lương. Qua thời gian thực tập tại công ty, qua mối quan hệ tiếp xúc, sinh viên có thể xác định được có nên xin vào làm ở đây hay không, và ngược lại công ty thấy sinh viên này có khả năng và tư cách làm việc tại công ty hay không. Thực tập cũng là chiếc cầu nối giữa lý thuyết và thực tế.

e- Nhờ nhân viên giới thiệu

Đối với một số cơ quan đòi hỏi một số kỹ năng tương đối hiếm, họ thường áp dụng phương pháp tham khảo ý kiến của nhân viên- hay nói một cách khác nhờ nhân viên giới thiệu (Employee referrals).

f- Các phương pháp khác

Ngoài ra còn một số phương pháp khác mà tại các nước phát triển áp dụng như: Khi công ty cần tuyển các cấp quản trị hoặc các chuyên viên chuyên nghiệp, họ thường đến các hãng chuyên cung cấp ứng viên có khả năng quản trị- được gọi là Executive Search Firms; hoặc đến các Hiệp hội chuyên ngành - Professional Associations- đó là các hiệp hội tài chính, marketing...Và sau cùng họ có thể đến các trung tâm dịch vụ dữ kiện lý lịch (Résumé Databases). Tại đây họ được cung cấp lý lịch của các ứng viên đang cần việc làm. Từ đó, công ty có thể tùy ý chọn lựa.

Yêu cầu về đơn xin việc của ứng viên

Kết thúc của tiến trình tuyển mộ là khi nhận được đơn xin việc của ứng viên. Đơn xin việc (Job Application Blank) thu thập những thông tin về ứng viên theo một cách thức chung. Thậm chí ngay cả khi các ứng viên tự nguyện ghi chi tiết các thông tin về mình thì đơn xin việc cũng cần thiết để so sánh các thông tin với nhau. Mỗi phòng nhân sự đều có thể thiết kế mẫu đơn xin việc riêng. Tuy nhiên, các thông tin của các mẫu đó thường giống nhau. Chúng ta có thể xem xét mẫu đơn xin việc sau:

CÔNG TY ĐIỆN TỬ SUNLIGHT

Đơn xin việc

Dữ kiện cá nhân

1. Tên.....
2. Địa chỉ..... 3. Số điện thoại.....

.....

Tình trạng công việûc

4. Hình thức hợp đồng

Hợp đồng dài hạn..... Bán thời gian.....

Biên chế ..... Tạm thời.....

5. Công việc hoặc chức vụ mong đợi.....

1. Ngày có thể bắt đầu làm việc nếu được thuê.....
2. Bạn có sẵn sàng chấp nhận việc làm khác nếu công việc bạn mong đợi không đáp ứng được?

..... Có ..... Không

8. Mức lương bạn mong muốn:..... một tháng

Trình độ và kỹ năng

9. Vui lòng cung cấp thông tin về trình độ học vấn của bạn (cả trường trung học, các trường thương mại và dạy nghề và trường đại học)

a. Tên trường .....Bằng cấp hoặc chứng nhận.....

Địa chỉ trường.....

b. Tên trường.....Bằng cấp hoặc chứng nhận.....

Địa chỉ trường.....

10. Vui lòng mô tả những kỹ năng làm việc mà bạn có (máy móc, công cụ, thiết bị, và những khả năng khác).....

Quá trình công tác

11. a. Người tuyển dụng.....Ngày tuyển dụng.....

Địa chỉ người tuyển dụng.....

Tên công việc.....Người giám sát.....

Nhiệm vụ công việc.....

Mức lương khởi điểm.....Mức lương cuối cùng.....

b. Người tuyển dụng.....Ngày tuyển dụng.....

Địa chỉ người tuyển dụng.....

Tên công việc.....Người giám sát.....

Nhiệm vụ công việc.....

Mức lương khởi điểm.....Mức lương cuối cùng.....

Sự tham khảo

12. Có người nào giới thiệu bạn vào công ty hay không? Nếu có, xin vui lòng cho biết:

Tên người giới thiệu.....Địa chỉ.....

13. Nếu có thể bạn hãy bày tỏ những mong muốn cá nhân của mình.....

Ngày.....

Chữ ký người xin việc

Dữ kiện cá nhân

Hầu hết các đơn xin việc đều bắt đầu với những thông tin thuộc về cá nhân. Tên ứng viên, địa chỉ và số điện thoại thường là không thể thiếu. Nhưng những hông tin về cá nhân như ngày tháng năm sinh, giới tính, chủng tộc, tôn giáo hoặc quốc tịch có thể sẽ dẫn tới sự phân biệt đối xử. Mẫu đơn xin việc có thể thu thập những thông tin về chiều cao, cân nặng, sức khỏe và những bất lợi liên quan đến công việc. Tuy nhiên ở Việt Nam các thông tin này thường có trong giấy khám sức khỏe.

Các thông tin về tình trạng gia đình cũng được đề cập trong phần này.

Một vài câu hỏi liên quan đến mục đích và khả năng về công việc của ứng viên. Nó bao gồm vị trí cần đạt tới, sự sẵn sàng chấp nhận công việc khác, ngày bắt đầu công việc, mức lương mong

muốn, khả năngb chấp nhận công việc bán thời gian hoặc dài hạn. Những thông tin này giúp cho các nhà tuyển mộ đáp ứng, hòa hợp giữa mục tiêu của ứng viên với nhu cầu của tổ chức.

Trình độ học vấn và kỹ năng

Trình độ học vấn và kỹ năng được thiết kế trong mẫu đơn xin việc để phát hiện khả năng của các ứng viên. Một cách thông thường, trình độ học vấn là tiêu chuẩn then chốt trong việc đánh giá ứng viên, tuy nhiên nó còn tùy thuộc vào phòng nhân sự trong việc tuyển mộ ứng viên cụ thể và đòi hỏi những kiến thức liên quan đến công việc. Kiến thức thường bao hàm khả năng và vì vậy nó là yêu cầu trong tất cả các đơn xin việc. Những câu hỏi về kỹ năng riêng biệt cũng được sử dụng để đánh giá các ứng viên triển vọng. Phần này trong mẫu đơn xin việc để phát hiện ra những ứng viên thích hợp với công việc cụ thể.

Quá trình công tác

Các ứng viên phải liệt kê các công việc mà họ đã làm trong quá khứ. Từ những thông tin này, người tuyển mộ có thể cho các ứng viên biết rằng họ là họ có thể được thông qua công việc khác (đảm nhận công việc ngay và có thể ở cương vị cao hơn do đã có kinh nghiệm trong quá khứ) thay vì phải phục vụ lâu dài cho đến khi có thể thăng tiến. Một cuộc khảo sát nhanh về tên công việc, nhiệm vụ, trách nhiệm cũng cho biết được ứng viên nào là tiềm năng. Nếu những thông tin không phù hợp với những kinh nghiệm mà người tuyển mộ mong đợi thì có thể là ứng viên đã thổi phồng quá sự thật.

Sự tham khảo

Bên cạnh sự tham khảo truyền thống từ bạn bè hoặc những công nhân trước họ, các ứng viên có thể đòi hỏi thêm những thông tin tham khảo khác. Những thông tin này có thể khám phá ra quá khứ của ứng viên, danh tiếng bao hàm cả uy tín, bạn bè và các mối quan hệ với công việc hoặc việc làm trước với tổ chức. Những thông tin này là rất quan trọng cần phải được xem xét nếu công việc được giao liên quan đến những thông tin quan trọng, tiền bạc hoặc những vật có giá trị khác.

Chữ ký

Các ứng viên luôn luôn phải ký và ghi rõ ngày tháng trong mẫu đơn xin việc của họ. Chứ ký trên mẫu đơn xin việc nhằm xác nhận tính pháp lý của mẫu đơn đồng thời nó cũng nêu lên rằng ứng viên xác nhận những thông tin trong mẫu đơn là sự thật và chính xác.

Khi mẫu đơn hoàn thành và đã được ký, tiến trình tuyển mộ là hoàn tất. Thật ra sự kết thúc của tiến trình tuyển mộ là tiền đề và là khởi đầu cho tiến trình tuyển chọn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy mô tả các yếu tố cơ bản trong tiến trình tuyển mộ?
2. Công ty cần phải có các hoạt động gì trước khi bắt đầu tiến trình tuyển mộ?

3. Liệt kê và thảo luận những nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến công tác tuyển mộ

4. Phân tích ưu nhược điểm của các nguồn tuyển dụng?

5. Tuyển mộ từ nguồn nội bộ là gì? Hãy mô tả phương pháp thường dùng khi tuyển mộ từ nguồn nội bộ.

6. Hãy mô tả các nguồn tuyển mộ từ bên ngoài?

7. Hãy đánh giá tính hữu dụng của các phương pháp tuyển nhân viên từ bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp?

8. Giả sử rằng sau nhiều tháng không được công nhận (và hai năm không tăng lương), bạn phải chấp nhận lời đề nghị từ một công ty khác với mức lương là 2.500 $/ năm, cao hơn mức lương hiện tại của bạn. Khi bạn nói với ông chủ là bạn muốn thôi việc và bạn được ông chủ nói rằng bạn sẽ công tác như thế nào nếu mức lương là 4.250 $ một năm. Bạn sẽ làm gì? Tại sao? Vấn đề gì sẽ xảy ra nếu bạn chấp nhận ở lại làm việc?

9. Giả sử rằng bạn là nhà quản trị vừa nhận được đơn xin nghỉ việc của một nhân viên nòng cốt. Sau đó bạn gởi yêu cầu xin người thay thế cho phòng nhân sự, bạn có thể làm gì để giúp đỡ chuyên viên tuyển mộ làm việc hiệu quả hơn?

10. Nếu người chuyên viên tuyển mộ từ các trường đại học của công ty bạn bị ốm và bạn được giao phó tuyển mộ ở 6 trường đại học trong 2 tuần, những thông tin nào bạn cần phải có trước khi tiến hành công việc?

11. Trong các cơ sở kinh doanh nhỏ, quản trị gia thường tuyển mộ nhân viên theo cách riêng. Phương pháp nào bạn sẽ sử dụng theo các tình huống cho dưới đây? Tại sao?

- Người bảo vệ thường xuyên cho công ty dự định đi nghỉ trong 2 tuần.
- Thư ký của bạn mắc bệnh và không tiếp tục làm việc được .
- Cần hơn hai nhân viên thương mãi: một để giúp đỡ các khách hàng địa phương và một để mở một cửa hàng ở Hà Nội.
- Kỹ sư hóa học của công ty chuẩn bị về hưu và phải được thay thế bởi một nhân viên với kỹ năng cao.

12. Hãy trình bày quảng cáo tuyển nhân viên cho một chức vụ cụ thể.

13. Viết hồ sơ xin việc cho các mẫu quảng cáo sau:

CHƯƠNG VI

TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Để đảm bảo duy trì và không ngừng phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được đầy đủ mọi nhu cầu của một tổ chức trong điều kiện môi trường hoạt động kinh doanh không ngừng thay đổi. Việc các doanh nghiệp phải thường xuyên quan tâm đến công tác thu hút và tuyển chọn nhân viên là điều không thể tránh khỏi, nó là một hoạt động rất quan trọng của quản trị nguồn nhân lực. Một công ty dù có máy móc thiết bị, công nghệ hiện đại, tài chính dồi dào nhưng lại không có được một đội ngũ cán bộ, nhân viên có đủ khả năng đáp ứng được những đòi hỏi do công việc đặt ra thì công ty đó cũng khó có thể đạt được những thành công trong kinh doanh.

Tuy nhiên việc tuyển chọn nhân viên thường không phải là một việc làm đơn giản mà nó là một quá trình khá phức tạp bởi vì việc đánh giá và lựa chọn đúng những con người cụ thể phù hợp với công việc, có khả năng phát triển nghề nghiệp, có phẩm chất đạo đức tốt, trung thành và tận tuỵ với doanh nghiệp là một việc làm rất khó. Để làm được điều này đòi hỏi người thực hiện phải nắm vững nghiệp vụ tuyển chọn, có tinh thần trách nhiệm, kiên nhẫn, khách quan... đặc biệt là phải nắm vững quy trình đánh giá tuyển chọn và các kỹ năng nghiệp vụ tuyển chọn cụ thể, đây là yếu tố cơ bản nhất để quyết định sự thành công hay không của chương trình tuyển chọn.

I. TẦM QUAN TRỌNG CỦA TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Quá trình tuyển mộ có tác dụng thu hút được một số lượng đủ lớn các ứng viên đến nạp đơn đăng ký thi tuyển vào làm việc ở doanh nghiệp còn mục đích của tiến trình tuyển chọn nhân viên là đi đánh giá để lựa chọn trong số các ứng viên đến tham gia thi tuyển những người phù hợp nhất với một vị trí công tác cụ thể được đặt ra. Thường thì thủ tục tuyển mộ có ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định chọn lựa, vì nó quyết định số lượng và chất lượng đồng đếu của các ứng viên tham gia thi tuyển mà từ đó các nhà quản trị cố gắng lựa chọn trong số đó những người khả dĩ nhất.

Hầu hết các nhà quản trị đều cho rằng việc tuyển chọn nhân sự là một trong những quyết định quan trọng và khó khăn nhất trong các quyết định kinh doanh. Như nhà quản trị hàng đầu, Peter Drucker đã phát biểu: "Không một quyết định khác nào có thể kéo dài mãi trong sự chấp thuận và không quá khó khăn để phá bỏ nó. Nói chung bây giờ hãy còn tình trạng các ủy viên ban quản trị rất ít có các hành động liên quan đến thăng tiến và các quyết định về ban nhân viên. Thông qua tất cả các tính toán thì tỷ lệ trung bình của các quyết định này là không quá 0,333. Hầu như, một phần ba các quyết định như thế là đúng, một phần ba là hiệu quả kém và một phần ba hoàn toàn là thiếu khả năng". Nếu doanh nghiệp tuyển vào quá nhiều nhân viên thiếu khả năng và tư cách thì doanh nghiệp đõ cũng khó có thể thành công trong tương lai cho dù họ có thể đã xây dựng được một kế hoạch rất thực tế, thiết kế được một cơ cấu tổ chức rất hợp lý và hiệu quả, thực hiện được một hệ thống kiểm tra chặt chẽ đến thế nào đi nữa.

Ngoài những chi phí cơ hội trong việc lựa chọn và thay thế nhân sự, chẳng hạn như sự mất mát về thời gian và sự suy giảm hiệu suất các hoạt động của công ty do hậu quả của việc tuyển chọn.

Trong quá trình tuyển chọn, tuỳ theo yêu cầu tuyển chọn các loại nhân viên khác nhau mà công ty phải bỏ ra một lượng tiền không nhỏ để phục vụ cho việc tuyển chọn đó. Theo kinh nghiệm của nhiều công ty thì chi phí cho việc thay thế như thế ở những nhân viên đảm nhiệm các cương vị chủ chốt có thể đắt gấp hai lần mức lương hàng năm của nhân viên đó. Ví dụ một khảo sát ở Canada cho thấy chi phí cho việc thay thế đó có thể lên tới 500.000 Dollars Canada. Điều này cho thấy việc công ty phải cân nhắc đến hiệu quả của việc phải bỏ ra chi phí để thuê mướn nhân viên so với khả năng thực hiện công việc của nhân viên đó. Một công ty lựa chọn được những nhân viên có đủ khả năng thì có thể thu lợi đáng kể ngoài mức lương phải trả hàng năm cho họ.
Ngoài ra, tiến trình tuyển chọn và các chức năng quản trị nhân sự khác có quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Ví dụ, nếu tiến trình tuyển chọn chỉ cung cấp được những nhân viên chưa hoàn toàn có đủ khả năng để thực hiện công việc thì chức năng đào tào và phát triển nguồn nhân lực phải có những nỗ lực vượt bậc để khắc phục nó. Cũng tương tự, nếu chính sách tiền lương của doanh nghiệp thiếu hấp dẫn hơn các đối thủ cạnh tranh thì việc thu hút và tuyển chọn được những ứng viên có đủ khả năng, trình độ là điều khó khăn.

II. ẢNH HƯỞNG CỦA YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG

1. Những quy định của luật pháp

Mặc dù việc thuê mướn nhân công là do sự thoả thuận riêng rẽ giữa những người muốn bán sức lao động và những người muốn sử dụng nó. Tuy nhiên việc mua bán này đều được tất cả các quốc gia đặt dưới sự giám sát chặt chẽ của pháp luật, cụ thể là Luật lao động. Ở Việt nam, các quy định của luật pháp chủ yếu được thể hiện thông qua Bộ luật lao động ban hành năm 1994 và có sửa đổi gần đây, Pháp lệnh về hợp đồng lao động. Để đảm bảo đúng pháp luật, khi tham gia tuyển chọn nhân viên các nhà quản trị phải am hiểu về những quy định của luật pháp, đặc biệt là nhận thức về những tiêu chuẩn chọn lựa nên bám theo quy định của pháp luật...

2. Tốc độ ra quyết định

Thời gian cho phép tối đa để ra quyết định lựa chọn cũng có ảnh hưởng nhất định đến tiến trình này. Ví dụ như, giám đốc sản xuất đến phòng nhân sự và nói: "Người quản đốc phụ trách kiểm tra duy nhất của tôi đã chết trong một tai nạn. Tôi không thể cho hoạt động nếu vị trí này chưa có người thay thế". Trong trường hợp này, tốc độ ra quyết định để tuyển được người thay thế là điều cần cân nhắc. Trưởng phòng nhân sự không có nhiều thời gian để hành động vì vậy ông có thể lựa chọn giải pháp nhanh chóng bằng cách gọi điện mời một vài người quen biết giới thiệu rồi sau đó là phỏng vấn và việc lựa chọn được tiến hành. Ngược lại, khi không cần gấp gáp thì việc lựa chọn có thể sẽ được tiến hành theo trình tự rất chặt chẽ. Ví dụ việc lựa chọn giám đốc điều hành có thể phải mất thời gian cả năm, với một sự cân nhắc kỹ lưỡng về lý lịch, việc kiểm tra và đánh giá cẩn thận về quá trình công tác, tham khảo ý kiến của những người quen biết, nhiều cuộc phỏng vấn kéo dài hàng giờ. Ngoài ra các đòi hỏi từ hoạt động kinh doanh cũng sẽ tạo ra các áp lực có tính chất ức chế đến các chính sách và thủ tục tuyển chọn.

3. Yêu cầu về chất lượng của nhân viên

Yêu cầu về chất lượng của nhân viên cần tuyển luôn là yếu tố quan trọng có ảnh hưởng lớn đến sự thành công của chương trình tuyển chọn. Đôi khi vì những hạn chế về thời gian và khả năng tài chính mà người ta có thể hạ thấp mức yêu cầu. Tuy nhiên việc làm đó thường không phải là một quyết định khôn ngoan và có tính chiến lược lâu dài.

Việc đánh giá và lựa chọn các yếu tố phẩm chất của ứng viên tùy thuộc vào việc nhà quản trị cần loại phẩm chất gì nơi người sắp được tuyển dụng. Ví dụ nếu kỹ năng về thương thuyết là điều kiện tiên quyết, thì phương pháp lựa chọn chắc chắn sẽ khác hẳn với yêu cầu về nhân viên có kỹ năng về nghiên cứu viết phần mềm máy tính. Có những công việc đòi hỏi kỹ năng mang tính chất chuyên môn sâu, nhưng cũng có những công việc mà khả năng học hỏi, bắt chước lại là quan trọng nhất. Có những công việc mà yếu tố nhân cách là quan trọng nhưng cũng có những công việc mà sức mạnh và sự dẻo dai chịu đựng lại là yếu tố quan trọng hơn. Trong nhiều trường hợp, có những việc làm đòi hỏi phải phối hợp hai hay nhiều yếu tố đã nêu trên.

4. Cấp bậc tổ chức

Vị trí công tác ở các cấp bậc tổ chức khác nhau đòi hỏi phải có những con người khác nhau đảm trách. Rõ ràng là việc xem xét đánh giá trong việc thuê mướn một nhà quản trị và một nhân viên văn phòng sẽ có sự khác biệt nhau. Việc trắc nghiệm và nghiên cứu kỹ quá trình công tác kết hợp với phỏng vấn là cần thiết để xác minh kinh nghiệm và khả năng của những ứng viên cho vị trí quản lý. Nhưng một bài trắc nghiệm về xử lý văn bản phải được tiến hành sau khi có một cuộc phỏng vấn ngắn và sự tham khảo từ những người sử dụng nhân công trước đó đối với việc tuyển lựa nhân viên văn phòng lại tỏ ra hợp lý hơn.

Vì vậy vị trí khác nhau của cấp bậc tổ chức có ảnh hưởng nhất định đến phương pháp cũng như các thủ tục tuyển chọn nhân viên. Tuy nhiên thường không có sự khác nhau quá lớn trong thủ tục tuyển chọn nhưng về khía cạnh thời gian, sự nỗ lực và chi phí lại là điều cần quan tâm hơn.

Một cuộc lựa chọn quá đơn giản, nghèo nàn có thể dẫn đến hậu quả là sự gián đoạn cao trong công tác sau này vì phải sa thải nhân viên hoặc phải gánh chịu sự gia tăng chi phí trong việc hoàn thành công việc của nhân viên do chất lượng tồi. Chi phí cho việc sa thải cũng rất khác nhau ở các cấp bậc tổ chức khác nhau. Việc sa thải giám đốc điều hành có thể làm cho công ty tổn thất đến nhiều triệu đồng trong khi việc sa thải một công nhân vận hành máy có thể tổn thất chỉ giới hạn ở mức một vài tháng lương bồi thường và một khoản chi phí cho việc tuyển chọn, đào tạo mới một công nhân khác để thay thế.

5. Loại hình tổ chức

Các loại hình tổ chức khác nhau cũng ảnh hưởng đến tiến trình đánh giá tuyển chọn nhân viên. Các tổ chức Nhà nước, các tổ chức tư nhân và các tổ chức phi lợi nhuận có cách nhìn nhận về đánh giá tuyển chọn nhân viên không giống nhau. Đối với khu vực kinh tế tư nhân thì mục tiêu cao nhất là lợi nhuận, vì vậy việc đánh giá các ứng viên sẽ được xem xét dựa vào khả năng họ có đạt được mục tiêu lợi nhuận này không. Khi tuyển lựa nhân sự cho khu vực kinh tế tư nhân, tất cả các ứng viên sẽ được xem xét, bao gồm cả các nhân tố về phẩm chất liên quan đến công việc.

Ngược lại, trong hệ thống cơ quan nhà nước, cơ quan phụ trách tuyển dụng sẽ thiết lập một "Bản tiêu chuẩn hoá nhân viên" (Statement of qualifications) cho một vị trí công việc cụ thể. Tiến trình phỏng vấn phải đo lường mỗi nhân tố hoặc đặc tính được vạch ra trong bản trên. Nhà quản trị không được khuyến khích hỏi các câu hỏi khác ngoài chủ đề trên.

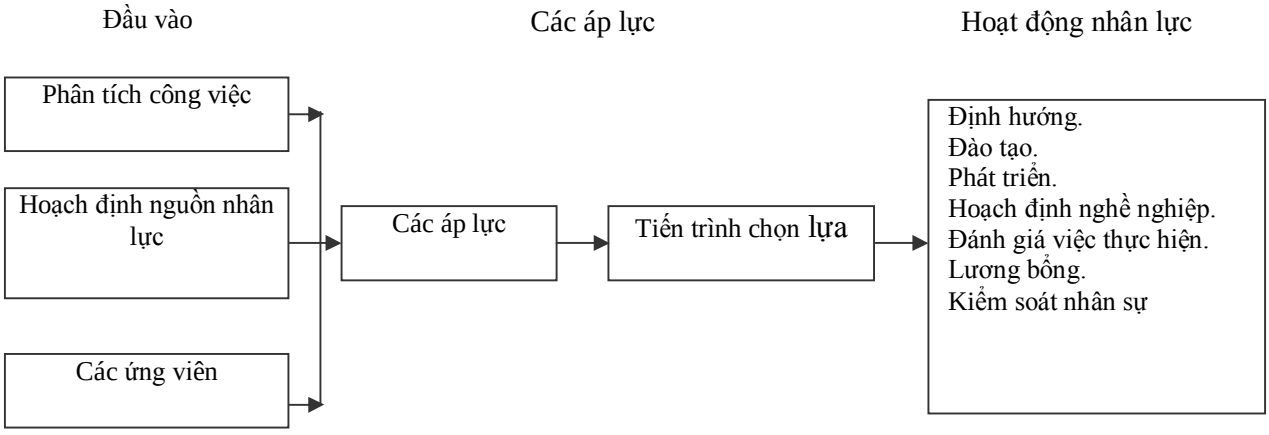
Những cá nhân được xem xét tuyển lựa vào các tổ chức phi lợi nhuận, chẳng hạn như tổ chức hướng đạo sinh ở Canada, YMCA, hoặc tổ chức bảo vệ bà mẹ và trẻ em...thì phải chấp nhận đối đầu với những tình huống rất khó khăn. Mức lương có thể sẽ không cạnh tranh như ở các tổ chức tư nhân và chính phủ. Vì vậy một cá nhân muốn tìm việc cho một trong số những vị trí này không chi đòi hỏi về khả năng mà còn là sự đam mê được cống hiến cho công việc này nữa.

6. Thời gian thử thách

Rất nhiều công ty sử dụng giai đoạn thử thách để đánh giá sự thực hiện và mức độ thích hợp của nhân viên mới. Thủ tục này có thể thay thế các giai đoạn chính yếu trong tiến trình chọn lựa hoặc hạn chế tính pháp lý và đúng đắn của nó. Lý do đó là nếu cá nhân có thể hoàn thành công việc tốt trong giai đoạn thử thách thì những hành vi tương tự như vậy có thể sẽ tiếp tục trong dài hạn. Các nhân viên mới sẽ được giám sát để xác định xem liệu rằng quyết định thuê mướn có đúng hay không. Joan Milne, chủ tịch của công ty Taylor, một công ty hợp tác quản lý có trụ sở đóng tại Toronto, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của giai đoạn thử thách này: "...tại công ty Taylor, chúng tôi nhận thấy rằng giai đoạn tập sự là cách thức tốt nhất để tìm ra những người thật sự thích hợp. Giai đoạn thử thách hay tập sự là một phần cơ bản của tiến trình chọn lựa."

Ngay cả trong các doanh nghiệp có tổ chức công đoàn, một nhân viên mới cũng sẽ không được bảo vệ bởi hiệp ước quản lý cho đến khi hoàn tất giai đoạn tập sự kéo dài từ 60 đến 90 ngày. Trong suốt thời gian đó, nhân công có thể bị cho thôi việc mà không hoặc rất ít sự bào chữa nào mặc dầu có sự thay đổi trong việc thực hiện. Một khi giai đoạn thử thách đã hoàn tất thì việc không nhận nhân viên chứng tỏ là hoàn toàn khó khăn.

ĐẦU VÀO VÀ CÁC ÁP LỰC ĐỐI VỚI VIỆC LỰA CHỌN NHÂN VIÊN



Sự phụ thuộc của các hoạt động quản lý nhân sự vào tiến trình chọn lựa

Như hình trên đã chỉ ra, tiến trình chọn lựa phụ thuộc vào 3 yếu tố đầu vào. Thông tin phân tích công việc cung cấp bản mô tả công việc, định rõ nhân sự và các tiêu chuẩn thực hiện cho mỗi một công việc. Các kế hoạch về nhân sự xác định số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết trong tương lai và cho phép việc lựa chọn tiến hành theo cách thức logíc và hiệu qủa. Cuối cùng các ứng viên là nguồn cho việc lựa chọn. Trong điều kiện thời gian hạn chế, những áp lực và các tác động thay đổi khác cũng làm hạn chế khả năng hoạt động lựa chọn hiệu quả của các chuyên gia nhân sự.

Những áp lực phát sinh từ nội bộ cũng ảnh hưởng đến tiến trình lựa chọn. Ví dụ, giám đốc sản xuất đòi hỏi phải có ngay những ứng viên có đầy đủ khả năng để bổ sung cho số lao động thiếu hụt. Thường thì các nhà quản trị đợi cho đến khi nhu cầu nhân sự thật sự xuất hiện mới chịu gởi thông báo cho phòng nhân sự. Phải mất tối thiểu là một tuần hoặc lâu hơn cho việc đáp ứng yêu cầu của các nhà quản trị trực tuyến về nhu cầu nhân sự cho các vị trí chưa có người đảm nhận. Chúng ta phải mất nhiều ngày, thậm chí hàng tuần cho việc đánh giá các ứng viên nội bộ. Nếu một ứng viên có khả năng được chấp nhận, cũng cần phải có thời gian nhiều tuần hoặc nhiều tháng cho việc bàn giao công việc hiện tại để nhận công việc tại vị trí mới. Khi không có ứng viên nội bộ nào thích hợp, tiến trình tuyển mộ và lựa chọn nguồn bên ngoài được tiến hành và cũng phải cần thời gian để có thể đáp ứng được nhu cầu cho vị trí thiếu hụt. Mặc dầu có sự trợ giúp của máy tính như là một phần của hệ thống thông tin nguồn nhân lực, các nhà quản trị nhân sự cũng chịu áp lực đối với những hoạt động của họ. Mặt khác, một hành động nhanh chóng cũng đồng nghĩa với việc có rất ít ứng viên có khả năng hoặc phải nhận những người không thích hợp.

III. PHÁC HỌA TIẾN TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

CÁC BƯỚC TRONG TIẾN TRÌNH LỰA CHỌN NHÂN VIÊN

Nguồn: William B.Werther. JR. and Keith Davis page 233

Tiến trình lựa chọn là một chuỗi các bước mà các ứng viên phải vượt qua. Các bước cơ bản trong tiến trình được minh họa ở sơ đồ trên. Mặc dầu các bước kế tiếp nhau trong tiến trình có thể khác nhau ở mỗi công ty- với một vài bước có thể xảy ra cùng một lúc. Một cách lý tưởng tiến trình xác định những ứng viên có khả năng và thích hợp với vị trí cụ thể, song song với nó là việc loại bỏ những ứng viên không thích hợp.

1. Tỷ lệ tuyển chọn

Có một vài công việc quá khó khăn hoặc đặc thù đến nỗi mà chỉ có một vài ứng viên đăng ký tham gia tuyển chọn. Một công việc với mức lương thấp hoặc đòi hỏi quá sâu về chuyên môn là một số ví dụ về những chức vụ có tỷ lệ lựa chọn thấp. Tỷ lệ lựa chọn là mối quan hệ giữa số lượng ứng viên được thuê và tổng số các ứng viên có khả năng.

$$\text{Tỷ lệ lựa chọn} = \frac{\text{Số ứng viên được thuê}}{\text{Tổng số các ứng viên}}$$

Tỷ lệ của một vị trí cho 25 ứng viên có khả năng, hoặc 1:25, là một tỷ lệ lớn; song tỷ lệ lựa chọn 1:2 là một tỷ lệ nhỏ. Các công việc hấp dẫn với chính sách thu hút nhiều ứng viên tham gia của những người sử dụng lao động có thể tạo ra tỷ lệ lựa chọn rất lớn, như kinh nghiệm của công ty Toyota khi nhu cầu cho 1700 công việc cho một nhà máy ở Kentucky có đến 120.000 ứng viên tham gia, hoặc tỷ lệ lựa chọn là khoảng 1:70. Một tỷ lệ lựa chọn nhỏ có nghĩa là chỉ có một vài ứng viên trong số những người được lựa chọn. Trong một vài trường hợp tỷ lệ lựa chọn nhỏ đồng nghĩa với chất lượng thấp trong tuyển chọn.

2. Nguyên tắc chung cho tuyển chọn nhân viên

Những thay đổi đang tiếp tục xảy ra đối với hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực là cơ hội làm việc công bằng. Tuy nhiên tính công bằng và khách quan đòi hỏi tất cả các bước trong tiến trình chọn lựa phải không tạo ra khuynh hướng phân biệt đối xử. Điều này trong đòi hỏi tiến trình tuyển chọn phải được loại bỏ ngay các những khuynh hướng không khách quan nếu công ty muốn chấp hành các quy định của luật pháp và thực hiện trách nhiệm xã hội.

Nhằm giảm bớt tình trạng phân biệt đối xử trong tiến trình tuyển chọn, ở Mỹ "Ủy Ban Đảm Bảo Cơ Hội Công Bằng Trong Việc Làm" đã đưa ra những nguyên tắc chung cho việc tuyển chọn nhân công và bắt buộc mọi công ty phải tuân thủ. Những nguyên tắc này thiết lập những tiêu chuẩn chủ yếu mà người sử dụng lao động phải đáp ứng. Mục tiêu chính của những nguyên tắc này là nhằm ngăn chặn những ảnh hưởng khác nhau hoặc không công bằng trong quá trình tuyển chọn nhân công. Để đáp ứng yêu cầu này, chúng ta phải để ý đến thủ tục tuyển chọn vì có thể nó sẽ tạo ra tác động khác nhau lên các thành viên trong số những người được chọn làm ảnh hưởng đến khả năng thuê tuyển họ. Các chuyên gia nhân sự trong công ty phải hết sức thận trọng để không gây ra tình trạng phân biệt đối xử trong bất cứ giai đoạn nào của tiến trình tuyển chọn.

IV. NỘI DUNG TIẾN TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

1. Chuẩn bị tuyển chọn nhân viên

Trong bước chuẩn bị cần thiết phải:

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng. Hiện nay, ở Việt Nam, một số tài liệu quan trọng của nhà nước liên quan đến tuyển dụng gồm có:

- Bộ luật lao động.
- Pháp lệnh ngày 30/8/1990 của hội đồng nhà nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam về hợp đồng lao động.
- Nghị định số 165/HĐBT ngày 12/5/1992 của hội đồng bộ trưởng về quy định chi tiết thi hành pháp lệnh hợp đồng lao động.
- Điều lệ tuyển dụng và cho thôi việc đối với công nhân, viên chức nhà nước (13/3/1963).
- Tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức nhà nước. Văn bản này liên quan đến các tiêu chuẩn cần có đối với nhân viên sẽ được tuyển làm công chức, viên chức nhà nước.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

Theo Lewis, tiêu chuẩn tuyển chọn phải được hiểu ở ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở; và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Ví dụ, các ứng viên muốn được tuyển vào làm công chức hành chính của nhà nước, ngạch nhân viên văn phòng cần phải đáp ứng các tiêu chuẩn cá nhân sau:

+ Tiêu chuẩn để dự thi tuyển:

1. Là công dân nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam.
2. Từ 18 tuổi trở lên.
3. Có đơn xin dự tuyển, có lý lịch rõ ràng và có đủ các văn bằng chứng chỉ đã quy định trong ngạch (tốt nghiệp phổ thông trung học; có chứng chỉ trung cấp tin học văn phòng hoặc tương đương, biết ngoại ngữ Anh hoặc Pháp tối thiểu ở trình độ A).
4. Có đủ sức khỏe để đảm nhận nhiệm vụ (do cơ quan y tế có thẩm quyền chứng nhận).
5. Không trong thời gian bị truy cứu trách nhiệm hình sự hoặc thi hành án.

+ Tham dự kỳ thi tuyển. Để có thể trúng tuyển, cần đáp ứng yêu cầu về khả năng, năng lực hoàn thành công việc và sự thành thạo trong công việc như sau:

1. Hiểu biết hệ thống tổ chức của cơ quan.
2. Nắm được nội quy, quy định về bảo mật công văn giấy tờ của cơ quan.
3. Nắm được ngữ pháp, quy tắc chính tả tiếng Việt.
4. Biết sử dụng thành thạo các phần mềm soản thảo và xử lý văn bản: Word, Exxel
5. Có khả năng đánh máy văn bản bằng một ngoại ngữ thông dụng ở tốc độ còn chậm.
6. Nắm được thể thức, văn bản hành chính nhà nước.

7. Có khả năng giao tiếp và tiếp khách

+ Trúng tuyển.

Thông thường tiêu chuẩn cá nhân là những tiêu chuẩn cần thiết nhưng chưa đủ để được tuyển chọn vào trong doanh nghiệp. Để được tuyển, ứng viên phải đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn của tổ chức, doanh nghiệp và tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở. Tiêu chuẩn của tổ chức, doanh nghiệp thường liên quan đến phẩm chất giá trị của nhân viên mà tổ chức, doanh nghiệp đó cho là có khả năng hoàn thành tốt công việc như tính linh hoạt, thông minh...Mỗi phòng ban, bộ phận của tổ chức, doanh nghiệp cũng có thể có thêm các tiêu chuẩn riêng đối với các nhân viên, đặc thù cho bộ phận mình. Ví dụ, nhiều phòng ban muốn các nhân viên phải cởi mở, chan hòa, thân thiện, biết quan tâm, giúp đỡ người khác...Những tiêu chuẩn này thường được hiểu ngầm, không viết thành văn bản và thường chỉ thể hiện rõ thông qua nội dung, cách thức đánh giá ứng viên trong phỏng vấn tuyển chọn. Các ứng viên đáp ứng các tiêu chuẩn cá nhân và tiêu chuẩn của doanh nghiệp sẽ được giới thiệu với các vị lãnh đạo phụ trách bộ phận ứng viên xin việc. Ứïng viên sẽ được tuyển nếu họ đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn của bộ phận đó.

2. Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ nên được tiến hành trước khi quyết định nhận hồ sơ của ứng viên. Chúng ta không nên phát hồ sơ trước mà chỉ những ứng viên nào đạt yêu cầu ở vòng sơ bộ này mới được phát hồ sơ để điền các thông tin cần thiết vào, các hồ sơ này mới được xem là hợp lệ và sau đó được công ty nhận lại để nghiên cứu.

Mục đích của phỏng vấn sơ bộ là tạo cơ hội cho các ứng viên tiếp xúc với những người đại diện của công ty qua đó mà tìm hiểu các thông tin cần thiết giúp cho họ có được quyết định chính xác trong việc có nên nạp đơn thi tuyển vào công ty hay không. Mặt khác phỏng vấn sơ bộ cũng giúp cho công ty có điều kiện sơ bộ đánh giá về ứng viên như hình dáng bên ngoài, khả năng giao tiếp, tuổi tác, giới tính... nhờ đó mà có thể loại bớt một số ứng viên không đủ tiêu chuẩn ngay từ đầu mà không cần phải qua xét hồ sơ hay thi tuyển. Ngoài ra việc phỏng vấn này còn có cơ hội để công ty thông báo chính thức cho những người dự tuyển nội dung, chương trình, thời gian, địa điểm thi tuyển để họ nắm được và có sự chuẩn bị cần thiết trước, đảm bảo tính công bằng và khách quan. Phỏng vấn sơ bộ chỉ nên kéo dài 5-10 phút cho mỗi lượt ứng viên. Buổi phỏng vấn này cần được quan tâm tổ chức thật chu đáo vì một mặt nó là dịp để công ty tự quảng cáo cho mình, mặt khác nó có tác dụng tạo ra tâm lý tin tưởng ở người xin việc vào công ty, giúp cho họ an tâm làm việc sau này.

3) Nghiên cứu hồ sơ

Mục đích của việc nghiên cứu hồ sơ là để đánh giá một cách tổng quát những tiêu chuẩn mà ứng viên đạt được so với yêu cầu về các tiêu chuẩn như: tuổi tác, giới tính, điều kiện nhà ở và phương tiện di chuyển, tình trạng gia đình, trình độ học vấn, quá trình học tập, quá trình công tác, tình trạng sức khoẻ, những năng lực chuyên môn khác...

Để đạt được các yêu cầu này, mỗi ứng viên phải nộp cho cơ quan tuyển dụng một bộ hồ sơ xin việc gồm những giấy tờ theo mẫu thống nhất của nhà nước hoặc theo mẫu của riêng doanh nghiệp đã được phát cho các ứng viên trúng tuyển ở giai đoạn trước, hồ sơ này thường bao gồm:

a. Đơn xin tuyển dụng. (Đơn này có thể là mẫu in sẵn và người xin việc chỉ phải điền các thông tin cần thiết vào rồi ký hoặc có thể là do người xin việc phải tự tay viết ra theo hướng dẫn)

b. Bản khai lý lịch có chứng thực của cơ quan thẩm quyền trong đó có các nội dung: Tên tuổi, ngày thánh năm sinh, giới tính, dân tộc, quê quán, trú quán, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, quá trình học tập công tác, tình trạng kinh tế, tình trạng hôn nhân gia đình, tình trạng sức khoẻ, tình trạng nghĩa vụ quân sự...

c. Giấy chứng nhận sức khỏe do y, bác sỹ của cơ quan y tế có thẩm quyền cấp.

d. Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật.

Đối với các công ty liên doanh hoặc các doanh nghiệp của nước ngoài đang hoạt động ở Việt nam hiện nay, trong đơn xin việc thường có yêu cầu trình bày chi tiết về:

- Các công việc, kinh nghiệm công tác, các chức vụ và thành tích đã đạt được trước đây.
- Các khóa đào tạo, huấn luyện đã tham gia, nội dung và kết quả đào tạo.

Thường thì mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp có bộ hồ sơ mẫu riêng cho từng loại nhu cầu tuyển chọn nhân viên vào các chức vụ, công việc khác nhau như: công nhân trực tiếp sản xuất, nhân viên hành chính, cán bộ chuyên môn, quản lý...

Sau khi nghiên cứu hồ sơ, các chuyên gia nhân sự cần ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.
- Khả năng tri thức.
- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng...

Căn cứ vào các thông tin trên, người tuyển chọn có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, nhờ đó mà có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

4) Trắc nghiệm khách quan các ứng viên

Trắc nghiệm được áp dụng trong tuyển chọn nhân viên lần đầu tiên ở Mỹ vào năm 1918. Đây là một công cụ tuyển chọn rất hữu hiệu, một mặt nó có thể giúp cho các nhà quản trị chọn được đúng người cho đúng việc, mặt khác nó còn giúp cho mỗi người có cơ hội tìm hiểu rõ hơn về năng lực của mình, chọn được một nghề, một công việc phù hợp. Các bài trắc nghiệm cho phép đánh giá nhiều vấn đề khác nhau như trí thức hiểu biết, sự khéo léo...bằng định lượng, do đó sẽ thuận lợi, dễ dàng cho việc so sánh một người với tiêu chuẩn mẫu hoặc so sánh với những người khác trong quá trình tuyển chọn.

Mục đích của trắc nghiệm

Phương pháp trắc nghiệm trong tuyển chọn giúp đạt được các mục đích sau:

- Giúp tiên đoán được các ứng viên có thể thành công trong việc làm tới mức độ nào.
- Tạo cơ hội để khám phá được những khả năng hay tài năng đặc biệt của ứng viên, mà đôi lức ứng viên cũng không hay biết.

- Kết quả khách quan hơn phương pháp phỏng vấn vì nó loại bỏ được phần nào những thành kiến tiêu cực, chủ quan của người phỏng vấn.
- Giúp cho người tuyển dụng tìm hiểu được các sắc thái đặc biệt về cá tính, cũng như phát hiện được những năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.
- Giúp tìm ra những ứng viên có đặc điểm giống nhau, hoặc ít ra không dị biệt quá để xếp họ làm việc chung cùng một lãnh vực. Chính việc sắp xếp này sẽ tạo ra cơ hội giúp cho các nhân viên trong nhóm có dịp phát triển nhanh các mối quan hệ hợp tác nhóm, một phương pháp tổ chức lao động hữu hiệu đang ngày càng được các nhà quản trị lưu tâm và phát triển.

Trong quản lý, phương pháp trắc nghiệm này được sử dụng khá rộng rãi để sắp xếp chuyên môn cho các cán bộ quản lý và nhiều vấn đề liên quan đến nghiệp vụ quản trị nhân viên như: tuyển chọn, thăng chức, thuyên chuyển, huấn luyện, hướng dẫn...

- Tiết kiệm chi phí sản xuất vì công ty tuyển được người có năng suất lao động cao.

Những ích lợi của trắc nghiệm

Tuỳ theo mục đích của người sử dụng trắc nghiệm mà việc áp dụng phương pháp này có thể mang lại những ích lợi không giống nhau. Tuy nhiên nếu xét một cách tổng quát thì việc sử dụng trắc nghiệm trong tuyển chọn nhân viên có khả năng mang lại những ích lợi như sau:

-Giảm bớt chi phí về huấn luyện vì khi biết năng khiếu của họ, công ty chi việc phát triển khả năng đó lên chứ không phải huấn luyện người mà ta không biết họ có năng khiếu gì.

- Giảm thiểu những rủi ro trong kinh doanh do sơ sốt, yếu kém của nhân viên.
- Rút ngắn thời gian tập sự của nhân viên.
- Nhân viên được thăng thưởng một cách hợp lý.
- Nhân viên được giao cho việc đúng khả năng.
- Giảm bớt được tình trạng nhân viên tự ý nghỉ việc hoặc buộc thôi việc do không thích hợp với công việc.

Các hạn chế của trắc nghiệm

Ngoài những lợi ích rất lớn mà trắc nghiệm mang lại cho người tuyển chọn nhân viên, trắc nghiệm trong thực tế cũng tồn tại rất nhiều hạn chế, cụ thể là các hạn chế sau đây:

- Kết quả tùy thuộc nhiều vào chương trình và việc chuẩn bị cán bộ, nhân viên đảm trách.
- Kết quả chi mang tính chất định lượng chứ chưa chắc chắn về mặt định tính.
- Không cho biết vì sao ứng viên đã đạt được một số điểm nào đó.
- Rất khó đánh giá khi câu trả lời của ứng viên chưa đủ thông tin hoặc chưa rõ ràng, chính xác.

Quá trình xây dựng bài trắc nghiệm

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

bài trắc nghiệm có giá trị, đáng tin cậy, đánh giá đúng vấn đề cần tìm hiểu ở ứng viên và đánh giá chính xác về ứng viên, quá trình xây dựng các bài trắc nghiệm cần theo nội dung, trình tự sau:

Bước 1: Phân tích công việc

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

Bước 2: Lựa chọn bài trắc nghiệm

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

Bước 3: Tổ chức thực hiện thử bài trắc nghiệm

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

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

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

Bước 4: Rút kinh nghiệm, hoàn chỉnh

Trước khi đưa các bài trắc nghiệm vào áp dụng để tuyển ứng viên, cần áp dụng thử như trong bước 3, từ đó, rút kinh nghiệm để điều chỉnh, sửa đổi bài trắc nghiệm cho hợp lý, đáng tin cậy hơn.

Các loại trắc nghiệm thường dùng

Trắc nghiệm kiến thức tổng quát

Trắc nghiệm này được sử dụng nhằm kiểm tra một cách tổng quát nhất mức độ và tầm hiểu biết của một ứng viên về tất cả các lĩnh vực kiến thức. Vì vậy trắc nghiệm này chỉ nên sử dụng trong việc đánh giá để tuyển chọn các ứng viên vào làm việc ở cương vị các cấp quản trị.

Trắc nghiệm này thường được tiến hành dưới dạng một bản câu hỏi liên quan đến kiến thức tổng quát của mọi lĩnh vực tri thức của xã hội loài người, thường bao gồm các câu hỏi về:

- Kinh tế - Toán học.
- Chính trị - Sinh vật học.
- Địa lý - Lý học.
- Lịch sử - Hóa học.
- Triết học - Khoa học kỹ thuật...

Và những kiến thức xã hội khác như âm nhạc, nghệ thuật, báo chí, phim ảnh, thể thao, văn hóa...
Để đặt câu hỏi, người ta sử dụng các dạng câu hỏi sau đây:
+ Câu hỏi trực tiếp: Loại câu hỏi này buộc ứng viên phải trả lời rất ngắn gọn, trực tiếp mà không cần sự lý giải gì thêm.
Ví dụ: Thủ đô của Arabia Saudi là gì?
Câu trả lời là Riyadh.
+ Câu hỏi trực tiếp nhưng trả lời dài. Đây là loại câu hỏi buộc ứng viên phải trả lời mà không thể từ chối, tuy nhiên câu trả lời có thể rất dài.
Ví dụ: Hãy cho biết những nguyên nhân nào đã tạo nên sự lạm phát phi mã? Ứïng viên hãy viết quan điểm của mình về tình trạng lạm phát ở Việt Nam.
+ Câu hỏi giản đơn có lời giải sẵn. Đây là loại câu hỏi đã được đưa ra đồng thời người chuẩn bị câu hỏi xây dựng luôn một loạt các câu trả lời, trong đó có cả những lời giải đúng và sai để ứng viên tự suy nghĩ và lựa chọn lời giải thích hợp.
+ Câu hỏi giải đáp kép: Tương tự như loại câu hỏi trên song lời đáp lại là kép tức là đồng thời lựa chọn 2,3 lời giải đúng cùng một lúc
Ví dụ: Nhân vật Nguyễn Du là một:

1. Anh hùng dân tộc
2. Nhà ngoại giao
3. Nhà quân sự
4. Quan chức cao cấp
5. Văn sĩ
6. Nhà nghiên cứu lịch sử

Câu trả lời đúng là:
..... 1và 2 ..... 3 và 4 .....4 và 5 .....2 và 3
..... 2 và 5 ..... tất cả các sự phối hợp đều sai.

+ Câu hỏi trả lời nhanh đúng sai: Cũng thuộc loại câu hỏi lựa chọn lời giải sẵn nhưng ở đây chỉ có một lời giải và ứng viên phải xác định quan điểm của mình là đồng ý hay không đồng ý đối với những lập luận trong câu hỏi đã ra.
Ví dụ: Đúng/Sai: ở đâu có con người thì ở đó có quản trị nhân sự.
Ngoài các dạng câu hỏi trên, các chuyên gia trắc nghiệm còn có thể sáng tạo các hình thức hỏi khác để tìm hiểu kiến thức tổng quát của ứng viên. Tuy nhiên xu hướng chung là cố gắng thiết lập các câu hỏi có trả lời ngắn: định hướng hoặc có nhiều lời giải sẵn để việc trả lời tập trung và dễ xử lý hơn.

Trắc nghiệm tâm lý

Trắc nghiệm này giúp chúng ta hiểu được động cơ và thái độ ứng xử của ứng viên: biết được ứng viên là người thật thà hay dối trá, người mạnh bạo hay người yếu đuối, người cứng rắn hay mềm

mỏng nhu hòa...thông qua việc theo dõi phản ứng của ứng viên trước tác động của những tình huống, biến cố giả định đã được chuẩn bị từ trước.

Thường thì trắc nghiệm này được áp dụng cho tất cả mọi ứng viên. Trắc nghiệm tâm lý hiện nay là loại trắc nghiệm đóng vai trò quan trọng trong việc tuyển chọn, sắp xếp cũng như thuyên chuyển nhân viên. Tại Nhật, ứng viên bao giờ cũng qua kỳ thi trắc nghiệm xem có tinh thần tập thể không. Đối với các công ty Nhật, tinh thần tập thể, ý thức hòa đồng với mọi người là yếu tố quan trọng nhất.

Để một bài trắc nghiệm tâm lý đạt kết quả tốt, việc chuẩn bị bài trắc nghiệm đóng một vai trò cực kỳ quan trọng. Để làm được điều này, người soạn thảo cần nắm vững các nguyên tắc soạn thảo câu hỏi trắc nghiệm tâm lý như sau:

- Các câu hỏi sử dụng trong trắc nghiệm tâm lý phải dược xây dựng theo kiểu những tình huống giả định cụ thể, gắn với đời thường để ứng viên tự bộc lộ phản ứng của mình trước các tình huống đó.
- Các câu hỏi phải rõ ràng không được hàm chứa ẩn ý, ý khó hiểu để ứng viên có thể hiểu và trả lời được ngay, tốt nhất là sử dụng câu hỏi có lời giải đáp chi giải thích ngắn gọn.
- Các câu hỏi nên chú ý làm sao để có thể sẽ tồn tại hai câu trả lời hoàn tòn trái ngược nhau, hoàn toàn mâu thuẩn nhau.
- Các câu hỏi nên được lặp lại ở những chỗ khác nhau trong suốt bài trắc nghiệm để làm phân tán tư tưởng của ứng viên. Không nên để nhiều câu hỏi cùng chủ đề ở cùng một chỗ.

Trắc nghiệm trí thông minh

Loại nghiệm này là nhằm mục đích tìm hiểu trí thông minh, khả năng suy đoán, khả năng về ngôn ngữ, về tư duy logic và khả năng nhận biết, lĩnh hội các mối liên hệ trong không gian.

Trắc nghiệm này chỉ nên áp dụng đối với việc tuyển nhân viên nghiên cứu và nhân viên quản trị.

Về cách thức tiến hành trắc nghiệm, người phỏng vấn chuẩn bị trước một loạt các câu hỏi thuộc nhiều lĩnh vực hiểu biết trong xã hội dưới dạng các câu hỏi suy luận logic, các bài toàn đố hoặc là ráp hình, ráp các phần rời thành đồ đạc...

Ví dụ:

1. Với 3 cây diêm bạn hãy xếp thành một số lớn hơn 3 và nhỏ hơn 4.
2. Hãy giải thích rõ vì sao mặt trăng ta nhìn khi tròn, khi khuyết?
3. Hãy giải thích vì sao khi ta đi trăng đi theo.
4. Vì sao người Arab lại thường đội khăn và mặt áo quần rất dày khi đi ra ngoài.

Thông thường khi tiến hành trắc nghiệm trí thông minh, người ta thường sử dụng chi số IQ. Đây là phát kiến của nhà tâm lý học người Đức, Sterm đã tìm cách thay đổi cách tính sự thông minh bằng tỷ lệ sau đây mà ông gọi là tỷ lệ trí thông minh (Intelligent Ratio: IR hay Intelligent Quotient: IQ). Công thức tính như sau:

$$IR = \frac{\text{Tuổi tinh thần}}{\text{Tuổi thực}} \times 100$$

Trong đó tuổi tinh thần là độ tuổi biểu hiện mức độ hiểu biết và thông minh.

Tuổi thực là độ tuổi của người được phỏng vấn.
IR= 100 trẻ con trung bình.
IR< 100 kém thông minh.
IR> 100 thông minh
IR> 140 thần đồng.
120< IR< 140 lỗi lạc
100< IR< 120 thông minh
90< IR< 110 bình thường
80< IR< 90 kém
70 <IR< 80 ngu
Giáo sư Binest đã trắc nghiệm mức độ thông minh của trẻ em bằng cách vẽ hình người, gấp giấy; đặt những câu hỏi trừu tượng, khó khăn, hỏi về trí nhớ.
Theo Therndike thì trí tuệ có 3 yếu tố: - Độ nhanh - Độ sâu - Độ rộng.
Vì vậy muốn trắc nghiệm trí thông minh của một cá nhân thì cần phải chú ý cùng một lúc 3 yếu tố này.

Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn

Năng khiếu là những khả năng, thiên hướng mang tính chất bẩm sinh được thừa hưởng do gen di truyền của bố mẹ.
Khả năng chuyên môn là những kỹ năng kỹ xảo trong việc thực hiện một công việc cụ thể nào đó mà một người có được trong khi làm việc. Khả năng chuyên môn là mộtüt phạm trù xã hội, nó có được nhờ tích lũy thường xuyên kiến thức và kinh nghiệm theo thời gian thông qua quá trình làm việc chứ không phải là có được do di truyền.
Mục đích của trắc nghiệm là để kiểm tra về khả năng chuyên môn, nghiệp vụ và những năng khiếu đặc biệt cần thiết phải có để thực hiện công việc như phản xạ nhanh nhạy, khả năng tập trung chú ý, khả năng phán đoán, suy luận, phân tích tình hình...
Các loại trắc nghiệm năng khiếu thường sử dụng:

+ Trắc nghiệm phản xạ tình huống: Để đánh giá khả năng phản xạ, đối phó, ứng xử...của ứng viên trước các biến cố đột ngột nguy hiểm.

+ Trắc nghiệm đo thời gian phản ứng: Để đo thời gian cần thiết mà một ứng viên cần để phản xạ lại sự tác động của các biến cố bất ngờ xảy ra đối với họ.

+ Trắc nghiệm về sự chú ý bị phân tán: Tìm mọi cách gây tác động nhiễu làm phân tán sự chú ý của ứng viên khi đang cung cấp cho ứng viên một thông tin nào đó, sau đó kiển tra lại mức độ tiếp nhận thông tin của ứng viên trong điều kiện bị phân tán như vậy.

+ Trắc nghiệm của Anstey: Dùng 9 ô trong đó có điền trước một vài con số và yêu cầu các ứng viên phải điền số vào các ô còn lại của bảng ô chữ đã xây dựng sẵn. Mục đích là để kiểm tra óc suy luận, khả năng viết lách, khả năng sử dụng từ ngữ, văn chương của các ứng viên...

+ Trắc nghiệm thông qua hình vẽ:

- Chọn lối đi thích hợp trong rất nhiều lối đi.
- Xác định các loại dấu chân.

- Nhận xét giống-khác nhau giữa các bức hình.
- Căn cứ vào những thông tin cung cấp rồi ứng viên vẽ ra một khuôn mặt, một dáng hình, hoặc một con vật...
- Giải thích ý nghĩa của các bức hình trừu tượng.

+ Trắc nghiệm qua máy móc: Sử dụng máy ghi âm hoặc video để kể một phần của câu chuyện, bộ phim sau đó yêu cầu ứng viên phán đoán những tình tiết sẽ xảy ra tiếp theo.

+ Trắc nghiệm ráp hình: Cắt rời một hình thể nào đó bằng bìa cứng ra thành nhiều mảnh rồi yêu cầu ứng viên ráp lại hình đó trong thời gian ngắn nhất.

+ Trắc nghiệm khả năng chuyên môn: Tùy từng yêu cầu cụ thể của từng loaüi chuyên môn mà chúng ta đưa ra nhiều loại trắc nghiệm với các hình thức khác nhau theo nguyên tắc trắc nghiệm được lựa chọn phải là đại biểu tốt cho đặc tính nghề nghiệp chuyên môn đó.

Ví dụ: Khả năng đánh máy, ghi tốc ký nhanh, tóm lược cuộc đối thoại, viết báo cáo, khả năng sử dụng các loại máy móc thiết bị, làm các thao tác mẫu, xử lý các tình huống quản lý thực tế...

Trắc nghiệm khả năng chuyên môn

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

MỤC ĐÍCH VÀ ỨNG DỤNG CỦA CÁC HÌNH THỨC TRẮC NGHIỆM

Hình thức trắc nghiệm	Mục đích đánh giá	Ứng dụng trong tuyển chọn loại ứng viên nào
Trí thông minh	Sự thông minh, khả năng học vấn	Nhà quản trị, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật
Các khả năng hiểu biết đặc biệt (ngôn ngữ, toán học, tư duy không gian...)	Các năng khiếu đặc biệt cần thiết cho các công việc chuyên môn	Các bộ chuyên môn, kỹ thuật
Sự khéo léo	Sự khéo léo tay chân	Công nhân kỹ thuật trong các lắp ráp điện tử, sửa đồng hồ...
Trắc nghiệm về cá nhân	Xúc cảm, động cơ cá nhân, tính tình, mức độ tự tin, khả năng hòa đồng với người khác, trung thực, khí chất...	Nhà quản trị, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật, thư kỹ, nhân viên bán hàng...
Trắc nghiệm về sở thích	Lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp phù hợp	Phát triển nghề nghiệp

Nguồn: Dựa theo Sherman & Bohlander. 1992. *Managing human resource* page 194. South-Western Publishing Co.Ohio

5) Phỏng vấn chính thức

a- Phạm vi áp dụng

Phỏng vấn là một phương pháp thông dụng nhất trong nghiệp vụ tuyển chọn của bất cứ xí nghiệp hay tổ chức nào. Khác với phương pháp trắc nghiệm, phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn chính thức đều được sử dụng để chọn lựa một ứng viên thích hợp, dù ứng viên này sẽ đảm nhiệm hoặc một công việc nào từ cấp thấp nhất trong xí nghiệp cho đến cấp chi huy. Nói cách khác phỏng vấïn áp dụng cho mộti đối tượng.

b- Mục đích của phỏng vấn

- Trong phỏng vấn sơ bộ

Chỉ hướng dẫn ứng viên hoàn thành chính xác các dữ kiện trong hồ sơ xin việc của đương sự. Cung cấp cho ứng viên một số thông tin cần thiết liên quan đến công ty và công việc sau này mà ứng viên sẽ làm, cung cấp bản câu hỏi tổng quát...

- Trong phỏng vấn chính thức

Nhằm phối hợp, kiểm tra lại các dữ kiện mà ứng viên đã cung cấp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau trong suốt quá trình tuyển chọn. Ngoài ra còn để nhằm mục đích:

- Để ứng viên và cấp chi huy tương lai có dịp gặp nhau.
- Xem ứng viên có thật sự đủ khả năng, kiến thức, trình độ đảm nhận được yêu cầu của công việc hay không.
- Để đánh giá hình thức bề ngoài của ứng viên: đi lại, nói năng, dáng hình, ăn mặc, thái độ, tác phong..
- Trực tiếp đánh giá tài năng, óc thông minh, tâm lý, ý chí, nghị lực, tự phán đoán suy luận, tình cảm, tham vọng... của ứng viên.

c- Vai trò của phỏng vấn viên

Chuẩn bị cuộc phỏng vấn

+ Thứ nhất: Phải nghiên cứu và chú giải vào hồ sơ của ứng viên bao gồm đơn xin việc, bản trả lời câu hỏi tổng quát, học bạ... những kết quả và nhận xét của các vòng tuyển chọn trước. Phỏng vấn viên còn phải có trách nhiệm phát hiện và đánh dấu những chỗ còn thắc mắc, nghi ngờ cần làm sáng tỏ thêm trong hồ sơ.

+ Thứ hai: cần phải chuẩn bị sẵn những tài liệu cần thiết phục vụ cho phỏng vấn như các mẫu khai, phiếu điểm, bảng dự kiến các câu hỏi, danh sách và kế hoạch phỏng vấn ứng viên, dữ kiện có liên quan đến những thông tin về công ty cần cung cấp cho ứng viên và các điều kiện vật chất khác.

+ Thứ ba: Phải có trách nhiệm thông báo chính thức ngày, giờ, địa điểm và các tài liệu, giấy tờ mà các ứng viên cần phải chuẩn bị trước cho các ứng viên dự tuyển vòng này.

Tạo dựng và duy trì không khí buổi phỏng vấn

Một cuộc phỏng vấn chính thức cần thỏa mãn yêu cầu là mang tính chất hai chiều: Người phỏng vấn tìm hiểu, nhận xét về ứng viên và ngược lại ứng viên đến là để thăm dò cũng như tìm hiểu về công ty và những điều kiện làm việc của công ty.

Đôi khi, vì phỏng vấn viên là người có kinh nghiệm hay kiến thức tổng quát kém hơn ứng viên, do đó những câu hỏi kém của phỏng vấïn viên vô tình tạo cho ứng viên nhiều khó chịu. Điều này sẽ đào sâu hố ngăn cách giữa hai người, làm cho ứng viên có ý niệm xấu về công ty và đôi khi ứng viên không còn giữ ý muốn vào công ty nữa.

Ngược lại, nếu phỏng vân viên là một người tài năng có trình độ hiểu biết quá cao và thường đặt ra những câu hỏi khó khăn để xem phản ứng của ứng viên ra sao. Điều này phỏng vấn viên đã vô tình làm cho ứng viên lúng túng, sợ sệt, và từ khởi điểm này phỏng vấn viên đã tạo cho ứng viên một mặc cảm tự ti.

Do đó buổi phỏng vấn phải rất thoải mái, cả phỏng vấn viên và ứng viên không nên làm việc trong một tâm trạng căng thẳng, vì vậy cần phải:

- Phỏng vấn viên khuyến khích và tạo điều kiện cho ứng viên đặt câu hỏi ngược lại vì đa số ứng viên đều thụ động, thích trả lời hơn là hỏi.
- Phỏng vấn viên không nên tiếp đón ứng viên trong phỏng làm việc của ông ta vì như vậy ứng viên sẽ có cảm giác e dè, sợ sệt...vì khung cảnh phỏng làm việc của phỏng vấn viên có thể chứng minh phần nào uy quyền của ông ta.
- Trong khi phỏng vấn, phỏng vấn viên không nên ghi chú nhiều vì như vậy vô tình làm cho ứng viên đâm ra lo sợ và rối trí.
- Hơn nữa, để giúp cho không khí được cởi mở thân mật, phỏng vấn viên có thể mời ứng viên cùng giải khát...
- Tập trung vào việc phỏng vấn, tránh tác động ngoại cảnh gây gián đoạn cuộc phỏng vấn.
- Chân tình cởi mở và kiềm chế cao độ.

Những hướng dẫn trong vấn đề đặt câu hỏi

Những điều phỏng vấn viên cần chú ý:

- Nắm vững mục đích của cuộc phỏng vấn.
- Nghiên cứu kỹ lĩnh vực muốn tìm hiểu ở ứng viên.
- Câu hỏi phải chính xác, ngắn gọn và dễ hiểu.
- Tìm cách giúp đỡ ứng viên diễn đạt điều họ muốn nói.
- Nên tìm cách hướng các câu hỏi sau cho ứng viên không thể từ chối hoặc cố tình tìm cách né tránh câu trả lời.

Nội dung câu hỏi liên quan đến nghề nghiệp:

+ Những câu hỏi liên quan đến nghề nghiệp:

- Trước đây làm gì? Ở đâu? Chức vụ gì?
- Làm sao trước đây xin được việc đó?
- Tại sao thôi làm việc đó?

- Một vài nhận xét về công việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, tình hình kinh doanh tại đơn vị cũ.

+ Những câu hỏi về hiểu biết đơn vị cũ và mới:

- Phương pháp làm việc của những cơ sở này.
- Những sản phẩm, hoặc dịch vụ cung ứng của công ty hay cơ sở cũ.
- Những ưu- khuyết điểm trong sản xuất kinh doanh.
- Các chính sách kinh doanh và quản lý trong công ty.
- Làm sao ứng viên biết được công ty cần người.
- Tại sao thích vào làm việc ở đây.
- Ứng viên đã biết gì về cơ quan này.

+ Những câu hỏi liên quan đến học vấn:

- Ứng viên thích, ghét nhất môn học nào? Vì sao?
- Những công trình nghiên cứu của ứng viên.
- Ứng viên đã học thêm khóa học huấn luyện nào, bao lâu, ở đâu, học phí do ai tài trợ....
- Những sở thích và sở trường.
- Có tham gia hiệp hội, đoàn thể xã hội, tổ chức từ thiện nào không? Vì sao có hoặc không tham gia?

+ Những câu hỏi về nhân sinh quan:

- Cảm nghĩ về người lãnh đạo cũ.
- Quan niệm về vai trò lãnh đạo đối với cấp dưới.
- Làm thế nào để điều khiển cấp dưới.
- Khi phán xét một người nên dựa vào tiêu chuẩn, cách thức, phương pháp, nguyên tắc nào?
- Để nhận xét một người khác ứng viên cần dùng cảm tính, trực giác hay suy luận?
- Ứïng viên có nhiều bạn bè không? Trong sự giao thiệp hay mắc phải khó khăn nào?
- Kể những thành công hay thất bại trong nghề nghiệp và cuộc sống của ứng viên.
- Quan điểm của ứng viên về việc mua chịu, vay mượn, nợ nần... như thế nào?
- Yếu tố quyết định thành công của một tổ chức..

Duy trì thời gian phỏng vấn thích hợp

Chúng ta nên loại bỏ ứng viên kém sau 15 đến 20 phút phỏng vấn. Tuy nhiên, đối với những ứng viên xuất sắc thì phỏng vấn viên nên dành một khoảng thời gian dài hơn (có thể đến 45 phút) để có thể đánh giá chính xác cũng như có một ý niệm chắc chắn về ứng viên này. Nhưng cũng không nên kéo dài cuộc phỏng vấn quá lâu vì sẽ dễ gây sự nhàm chán cho cả phỏng vấn viên lẫn ứng viên. Nói tóm lại, phỏng vấn viên phải uyển chuyển thời gian cần thiết cho thích hợp.

Phân loại phỏng vấn

- *Phỏng vấn theo mẫu*

Bảng phỏng vấn dựa vào các câu hỏi đã được soạn sẵn và áp dụng cho mọi ứng viên. Phương pháp này rất hữu dụng khi ta muốn tuyển nhiều ứng viên vào cùng một công việc, và nhất là khi

công ty không có đủ thời gian để phỏng vấn sâu. Theo Mc Murray, phương pháp này có những lợi điểm sau đây:

- Để tiên đoán ứng viên sẽ thành công trong một lãnh vực nào đó.
- Phỏng vấn viên có thể dựa vào bảng phỏng vấn mẫu để khám phá các tin tức có giá trị, và những dữ kiện khá chính xác.
- Biết ứng viên sẽ làm được gì và có thể làm được gì.
- Giảm thiểu được mức độ sai lầm trong đánh giá tuyển chọn ứng viên.
- Tiết kiệm thời gian và chi phí

Nhược điểm:

- Ứing viên có thể chuẩn bị trước điều đó làm mất đi tính khách quan.
- Khó khai thác sâu những khía cạnh đặc biệt của họ.

- *Phỏng vấn không hướng dẫn hoặc phỏng vấn không theo bài soạn sẵn*

Đây là phương pháp phỏng vấn linh hoạt, tùy từng hoàn cảnh, điều kiện cụ thể mà có những câu hỏi thích hợp chủ yếu là nhắm khai thác những khía cạnh thông tin mà vì một lý do nào đó ứng viên muốn dấu hoặc lãng tránh nó. Trong trường hợp này phỏng vấn viên phải dùng phương pháp hỏi gián tiếp, nghĩa là phỏng vấn viên "lái" câu chuyện xung quanh những quan điểm mà ông ta muốn biết nhằm làm cho ứng viên vô tình cung cấp những tin tức và dữ kiện cần thiết để chúng ta có thể dựa vào đó để suy luận ra điều chúng ta muốn biết.

Thí dụ như phỏng vấn viên muốn biết lý do tại sao ứng viên lại không tiếp tục làm việc ở cơ sở cũ nữa, ông ta e ngại rằng ứng viên sẽ che đậy sự thật, cho nên phỏng vấn viên có thể đặt câu hỏi: "Anh hãy kể sơ lược về quá trình nghề nghiệp của anh trong những năm vừa qua?"

Phỏng vấn viên để cho ứng viên trả lời hay diễn tả ý tưởng của mình một cách tự do, nhưng bất chợt phỏng vấn viên ngắt lời của ứng viên lại bằng những câu hỏi dồn dập như:

- Rồi chuyện gì sẽ xảy ra?
- Xảy ra như thế nào?
- Hoàn cảnh lúc đó ra sao?
- Làm sao anh giải quyết sự kiện đó?
- Anh nghĩ rằng cách giải quyết sự kiện đó có hợp lý hay không?
- Cảm tưởng của anh hiện nay, ngay bây giờ, đối với những sự việc đã xảy ra trong qúa khứ như thế nào?

Đây là loại phỏng vấn rất phức tạp, nhưng tế nhị, đòi hỏi phải vấn viên phải là người có năng khiếu, tài khéo léo riêng biệt và nhất là có kinh nghiệm phong phú.

Dựa vào cuộc phỏng vấn gián tiếp này phỏng vấn viên sẽ phối hợp những câu trả lời của ứng viên và những tài liệu mà phỏng vấn viên có thể thu lượm được từ một đệ tam nhân, hoặc từ những cơ sở hay những tổ chức liên hệ đến sự xin việc của ứng viên, chẳng hạn như những đồng nghiệp của ứng viên, những chủ cũ hay cơ sở cũ nới mà ứng viên đã từng công tác...

Loại phỏng vấn gián tiếp đòi hỏi môt số thời gián khá dài, bởi vậy phương pháp này thường chi được áp dụng trog khi tuyển chọn những nhân viên cao cấp trong xí nghiệp hay trong tổ chức mà thôi.

- *Phỏng vấn hội đồng*

Đây là phương pháp nhiều người phỏng vấn một người trong một buổi phỏng vấn. Công ty sẽ cử ra một vài người để phỏng vấn ứng viên. Bởi vì kiểu phỏng vấn này khá tốn kém, nên nó thường được áp dụng phỏng vấn ứng viên cho chức vụ quản trị.

- *Phỏng vấn căng thăng*

Hầu hết các cuộc phỏng vấn đều hạn chế đến mức thấp nhất sự căng thẳng của ứng viên. Tuy nhiên, đôi khi công ty lại cố ý tạo sự căng thẳng để xem ứng viên phản ứng thế nào trong một số tình huống nào đó. Phỏng vấn này được gọi là phỏng vấn căng thẳng. Loại phỏng vấn này chỉ áp dụng đối với các phỏng vấn viên có trình độ và chuyên môn cao. Mục đích của cuộc phỏng vấn này xem ứng viên có trầm tĩnh không. Nó thường được áp dụng đối với các ngành trong quân đội, cảnh sát, hoặc ngành luật, và ít được áp dụng đối với hầu hết các ngành nghề khác.

- *Phỏng vấn mô tả hành vi*

Đây là một phương pháp phỏng vấn dựa trrên lập luận rằng hành vi trong quá khứ là một chi số tiên đoán hành vi trong tương lai cũng như sự hoàn thành công việc trong tương lai. Phương pháp này đòi hỏi các ứng viên đưa ra các ví dụ cụ thể là họ đã giải quyết các vấn đề như thế nào. Sau đây là một số câu hỏi mẫu:

- Bạn hãy cho tôi biết trong thời gian qua bạn đã có một ý kiến hay và bạn đã thuyết phục cấp trên chấp nhận ý kiến đó như thế nào?
- Bạn hãy kể cho tôi nghe có một lần nào đó bạn giúp đỡ một nhân viên hiểu được một chính sách khó hiểu.
- Bạn hãy mô tả có một lần nào đó bạn hoàn tất một thủ tục làm cho công việc của bạn tiến hành trôi chảy.

- *Phỏng vấn nhóm*

Mục đích là thông qua nhóm phỏng vấn để quan sát khách quan từng ứng viên nhằm tránh sai sót, nhầm lẫn trong việc đánh giá từng cá nhân đồng thời để đánh giá xem ai có khả năng hơn, phát hiện khả năng thủ lĩnh... trên cơ sở đề bạt tư tưởng tự do trong nhóm.

Để tiến hành người ta **tổ** chức nhóm phỏng vấn từ 7-12 người dưới dạng bàn tròn để cùng nhau giải quyết một vấn đề nào đó, còn phỏng vấn viên chi đóng vai trò người quan sát.

- *Phỏng vấn liên tục*

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

- *Phỏng vấn tình huống*

Đây là hình thức phỏng vấn, trong đó người phỏng vấn đưa ra những tình huống giống như trong thực tế người thực hiện công việc thường gặp, và yêu cầu ứng viên phải trình bày cách thức giải quyết vấn đề. Các tình huống được xây dựng căn cứ vào quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc thực tế. Ví dụ, tình huống đặt ra đối với ứng viên vào công việc tiếp viên hàng không có thể là:

- Anh (chị) sẽ làm gì nếu trong lúc phục vụ khách hàng trên tuyến bay, một hành khách sơ ý làm đổ nước trên tay anh (chị) vào một hành khách khác?
- Anh (chị) sẽ nói gì khi khách hàng phàn nàn về chuyến bay quốc tế bị chậm tới 3 giờ?

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

Những đề nghị thực tiễn

- *Những điều nên làm*

- Phỏng vấn viên nên cho anh ta biết về chức vụ cũng như công việc mà anh ta sẽ đảm nhiệm trong tương lai, đồng thời cho phép anh ta bàn luận về chức vụ này.
- Nên cho ứng viên tiếp xúc với mọt vài nhân viên đang đảm nhận công việc tương tự tại công ty để cho họ có cơ hội kiểm tra những thông tin họ đã được cung cấp về tình hình công việc và công ty có chính xác và khách quan không.
- Nên cho họ tham quan công ty và yêu cầu họ viết bản phúc trình, cảm tưởng, nhận xét...
- Đến lần phỏng vấn cuối cùng nên cho họ phỏng vấn nhóm để xác định thủ lĩnh.
- Nên cho ứng viên biết những điều kiện hợp đồng làm việc với công ty.
- Nên cho ứng viên biết chính xác tình hình của công ty cả thuận lợi và khó khăn.
- Cho ứng viên biết trước những khó khăn, trục trặc có thể có trong công việc của họ sau này.
- Tạo điều kiện cho ứng viên được đánh giá, nhận xét, phê bình...
- Tạo không khí bình đẳng, cởi mở, hữu nghị.

- *Những điều nên tránh*

- Không nên phán xét ứng viên bằng cách so sánh họ với một người khác.
- Phỏng vấn viên không nên tự cho mình là nhân vật kỳ cựu của công ty, hay là một người hiểu rộng biết nhiều khi đánh giá các ứng viên, bời vig với quan niệm sai lầm này, ông ta có thể cho rằng không một ứng viên nào hộüi đủ điều kiện mà ông ta mong muốn. Hay nói một cách khác phỏng vấn viên nên quyết đoàn ứng viên trong giới hạn hiểu biết tương đối của ứng viên hơn là trong một chiều hướng chủ quan.
- Phỏng vấn viên không nên chi trích những câu trả lời hoặc những kiến thức của ứng viên nếu ông ta không cung cấp đầy đủ các dữ kiện liên hệ cần thiết cho ứng viên.
- Phỏng vấn viên không nên tạo cho ứng viên có cảm tưởng lạc quan quá đáng về những quyền lợi mà ứng viên sẽ được hưởng. Phỏng vấn viên nên trình bày cho ứng viên biết nếu muốn được thăng thưởng, tăng lương hay chuyển ngành...thì phải hội đủ một số các điều kiện nào đó.
- Phỏng vấn viên không nên che đậy thực trạng của công ty về lĩnh vực tài chính, nhân sự cũng như mọi hoạt động khác, bởi vì trong tương lai, một khi ứng viên được tuyển chọn, họ sẽ biết được thực trạng của công ty.
- Không nên nóng nảy, cáu gắt.

Phương pháp sử dụng phiếu điểm

Phiếu điểm là một bản tiêu chuẩn chi tiết để đánh giá mức độ đạt được của các ứng viên theo tiêu chuẩn cụ thể nào đó.

Mục đích của phiếu điểm là để cho các cán bộ phỏng vấn có cưn cứ cho điểm, đánh giá chính xác khả năng của mỗi ứng viên, tránh sai lạc, không công bằng trong đánh giá, tránh quên lãng hoặc bỏ sốt và đặc biệt là trong những trường hợp có nhiều người cùng cho điểm thì nó là cơ sở để họ cho điểm tương đồng nhau.

Việc sử dụng phiếu điểm có những lợi ích cụ thể như sau:

- Ghi nhớ được những chi tiết một cách rõ rệt hơn trong cuộc đối thoại giữa phỏng vấn viên với ứng viên. Nếu không có phiếu điểm, e rằng phỏng vấn viên không thể ghi nhớ hết hay đủ sức tập trung lại những mẫu chuyện đã lần lượt diễn tiến trong suốt buổi phỏng vấn. Hơn nữa, với thời gian hay với những lần phỏng vấn đôi với từng ứng viên có thể bị lầm lẫn...và kết quả thu được sẽc sai lệch rất nhiều.
- Cụ thể hóa quan niệm của phỏng vấn viên qua những con số định lượng được.
- Phân tích một cách có phương pháp những trạng thái hay thái độ khác nhau của ứng viên.
- Căn cứ vào những dữ kiện trong phiếu điểm, được xem như là các tiêu chuẩn cần thiết, phỏng vấn viên sẽ đánh giá hoặc phán đoán về ứng viên một cách chính xác hơn.
- Khi so sánh những quan điểm, phán doán của các cá nhân khác nhau, phỏng vấn viên sẽ có kết luận chính xác và khách quan hơn.

Việc sử dụng phiếu điểm không khoa học có thể dẫn đến những nhược điểm sau:

- Phiếu ghi điểm không có mục đích xác định về bản thể của ứng viên, tái lại, phiếu ghi điểm chi ấn định vị thứ của ứng viên trong nhóm người xin việc mà thôi. Vì lý do đó mà người ta cho rằng đây là một trong những trở ngại quan trọng trong việc sử dụng phiếu điểm bởi vì trong phỏng vấn, phỏng vấn viên nhận xét và đánh giá nmột ứng viên nào đó không đặt căn bản trên quan điểm của toàn thể, mà chi tùy thuộc hoàn toàn vào quan điểm của cá nhân phỏng vấn viên mà thôi.
- Ngoài ra, phiếu điểm không đưa đến những két quả có tính cách trung thực tuyệt đối nếu phỏng vấn viên là người không quen sử dụng phiếu điểm này.
- Giống như những bài thi trắc nghiệm, việc soạn ra các phiếu điểm hiện nay còn vấp phải nhiều thiếm khuyết về kỹ thuật, hình thức lẫn nội dung.
- Phương pháp sử dụng phiếu điểm tương đối còn phôi thai, mỗi công ty có thể tự đề ra cho mình một loại phiếu điểm khác nhau. Vì thế, kết quả của phương pháp này chi có giá trị giới hạn trong phạm vi của từng công ty mà thôi.
- Mỗi loại phiếu điểm chỉ sử dụng cho một loại công việc hoặc chức vụ cần tuyển.

Nội dung của phiếu điểm:

Phiếu điển sẽ là một bản liệt kê chi tiết bao gồm rất nhiều điều kiện mà mỗi ứng viên cần có để đảm nhiệm công việc. Trong mỗi điều kiện lại liệût kê rất nhiều yêu cầu cụ thể. Tùy theo mức độ thỏa đáng của yêu cầu đối với công việc người ta lại chia chúng thành 4-5 cấp độ khác nhau; trong mỗi cấp độ đó ngươi ta liệt kê một loạt các đặc điểm và dấu hiệu nhận biết đồng thời mỗi cấp độ đó được gán cho một điểm số tối thiểu- tối đa nhất định.

Cách sử dụng phiếu điểm:

Cuộc phỏng vấn sẽ được tiến hành theo trình tự nội dung phù hợp với sự sắp xếp trong phiếu điểm, phỏng vấn đến đâu cán bộ phỏng vấn cho điểm ngay đến đó vào một phiếu điểm riêng của từng người cho từng ứng viên sau đó tập hợp lại và ghi vào phiếu điểm chung của nhân viên đó ngay sau khi kết thúc phỏng vấn.

PHIẾU ĐIỂM PHỎNG VẤN

Các yếu tố	9 điểm	6 điểm	3 điểm	0 điểm
1. Giọng nói 2.	-Chững chạc -Có cảm tình -Thích hợp	-Trong trẻo -Thường (bình tĩnh)	-Đều đều. -Yếu (nói nho)í	-Giọng mũi -Giọng cao -Giọng lơ lớ -Nặng nề -Chát tai -Khó chịu

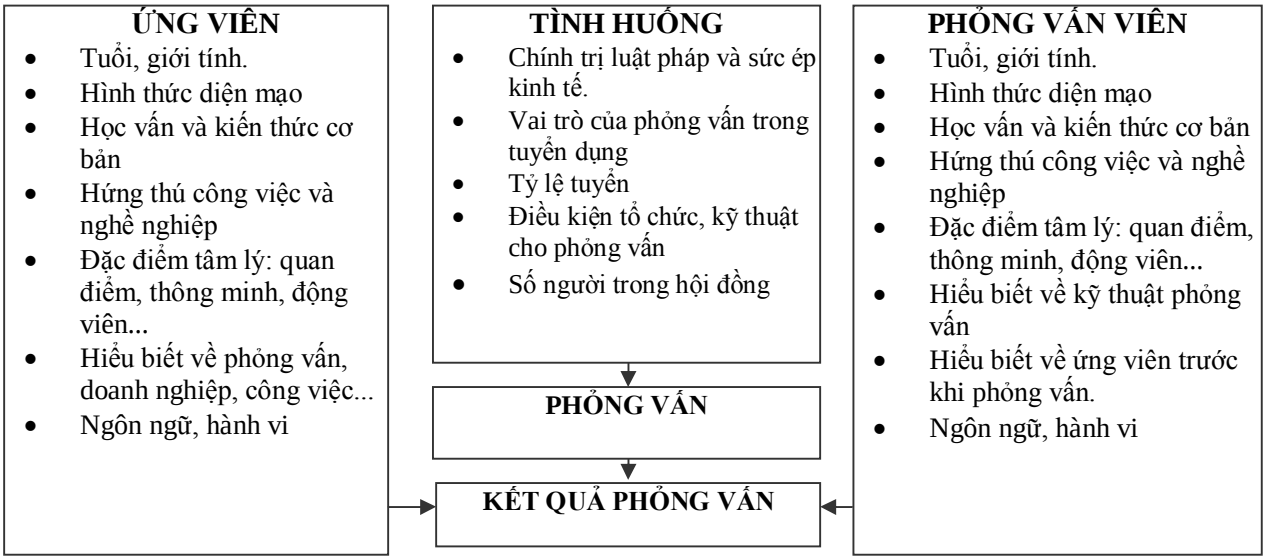
Mỗi ứng viên được phỏng vấn sẽ có rất nhiều điểm số khác nhau cho từng điều kiện cụ thể riêng biệt, điểm cuối cùng của mỗi cá nhân là tổng số điểm có trong bảng điểm của họ.

Các yếu tối tác động đến phỏng vấn

Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả phỏng vấn rất đa dạng. Tại Mỹ, từ năm 1964 đến nay đã có 5 nghiên cứu lớn về phỏng vấn đã được xuất bản, trong đó phân tích những vấn đề như những đặc điểm nào cần có trong phỏng vấn? Các nhà phỏng vấn ra quyết định như thế nào? Các nghiên cứu đã rút ra kết luận như sau:

- Phỏng vấn có chi dẫn thường đáng tin cậy hơn phỏng vấn không có chỉ dẫn.
- Phỏng vấn chịu ảnh hưởng của những thông tin không tốt về ứng viên nhiều hơn là các thông tin tốt.
- Mức độ thực tiễn, đáng tin cậy của phỏng vấn tăng lên khi có nhiều thông tin về các công việc cần tuyển nhân viên mới.
- Các dữ liệu thực tế thường được đánh giá quan trọng hơn so với dung mạo bề ngoài của ứng viên trong các đánh giá, nhất là khi các ứng viên được phỏng vấn bởi các phỏng vấn viên có nhiều kinh nghiệm.
- Khả năng giao tiếp và các yếu tố kích thích, động viên của các ứng viên được thể hiện rất rõ trong các cuộc phỏng vấn.
- Tất cả các yếu tố: ngôn ngữ, cử chi, sự thay đổi của động thái đếu ảnh hưởng đến các quyết định cuối cùng của phỏng vấn viên.
- Các nhà phỏng vấn có kinh nghiệm đều đánh giá ứng viên theo cùng một kiểu mặc dù tỷ lệ ứng viên được họ chấp nhận khác nhau.

Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả phỏng vấn



Nguồn: Sherman & Bohlander. 1992. *Managing human resource* page 188.

6. Thẩm tra lý lịch

Khái niệm

Sau khi đã trắc nghiệm và phỏng vấn sâu, nhà quản trị nên kiểm tra lại tất cả những điều mà ứng viên trình bày có đúng sự thật không. Ngoài ra, nhà quản trị cần tìm hiểu thêm một đôi nét về ứng viên qua đệ tam nhân- nghĩa là một người nào đó nói về ứng viên. Điều này được gọi là thẩm tra lý lịch.

Phạm vi

Chi áp dụng đối với những đối tượng mới tuyển ởi bên ngoài vào mà hồ sơ của họ qua các bước kiểm tra vẫn còn có những điều chưa rõ ràng cần làm sáng tỏ thêm.

Mục đích

Kiểm tra lại tính chính xác, trung thực của các thông tin mà ứng viên đã cung cấp, bổ sung các thông tin thiếu hoặc chưa rõ.

Phương pháp

Chi kiểm tra lại những chi tiết nghi ngờ hoặc chưa rõ ràng, vì vậy có thể sử dụng các biện pháp:

- Gặp gỡ trực tiếp các cá nhân, tổ chức đã từng biết rõ về ứng viên đó.
- Thẩm tra gián tiếp thông qua trao đổi thư từ, điện thoại và các phương tiện trung gian khác.

7. Khám sức khỏe

Đối với người Mỹ, thông thường khi quyết định tuyển dụng xong, ứng viên mới đi khám sức khỏe. Điều này khác với người Pháp khám sức khỏe xong rồi mới quyết điịnh tuyển dụng. Tiến trình này xem ra hợp lý hơn. Một ứng viên hội đủ những điều kiện về trình độ học vấn kiến thức, kinh nghiệm nghề nghiệp và các tiêu chuẩn khác, nhưng nếu không đủ sức khỏe, hoặc sức khỏe lại không phù hợp với công việc, thì cũng không thể thâu dụng vào công ty được

Tuy nhiên, tiến trình tuyển dụng bao gồm cả bước khám sức khỏe trước khi quyết định tuyển dụng. Ở Mỹ, các công ty có thể bỏ qua bước này bởi vì đạo luật về người khuyết tật (The Americans with Disabilities Act) nhằm bảo về người tàn tật có có hội công bằng về việc làm.

8. Phỏng vấn giám sát

Từ khi người giám sát, người quản lý trực tiếp có trách nhiệm sau cùng đối với nhân viên mới tuyển dụng, họ tham gia vào việc ra quyết định tuyển dụng. Người giám sát trực tiếp thường có một cách đánh giá và cái nhìn chính xác hơn về những khả năng chuyên môn của ứng viên. Cũng như vậy, người chỉ huy trực tiếp thường hỏi ứng viên những câu hỏi liên quan đến công việc cụ thể với độ chính xác cao hơn và thường ra quyết định tuyển dụng.

Khi giám sát viên ra quyết định cuối cùng, chức năng của phòng nhân sự là phải cung cấp những ứng viên xuất sắc và thích hợp nhất. Từ 2 đến 3 ứng viên, người giám sát trực tiếp sẽ quyết định tuyển dụng ai. Một vài công ty giao trách nhiệm ra quyết định tuyển dụng cho phòng nhân sự, đặc biệt khi ứng viên được tuyển dụng cùng với một chương trình đào tạo thay vì là một công việc cụ thể. Cho dù ai là người ra quyết định tuyển dụng cuối cùng, quyết định của người giám sát thường là cao hơn nếu họ tham gia vào tiến trình tuyển chọn.

9. Xem xét công việc thực tế

Thông thường phỏng vấn giám sát được tiến hành với sự xem xét một công việc thực tế. Sự xem trước công việc thực tế (A realistic job preview) (RJP) chỉ cho ứng viên thấy công việc và cách thiết lập công việc trước khi quyết định tuyển dụng được đưa ra. Thông thường điều này liên quan đến việc chỉ cho ứng viên thấy loại công việc, các thiết bị, và điều kiện làm việc. Nói một cách dễ hiểu RJP là thời gian tập sự và thử thách của công nhân ở công việc mới. Trong một vài trường hợp, RJP được xem như là một phần của tiến trình tuyển chọn nhằm giúp loại trừ những ứng viên không thích hợp.

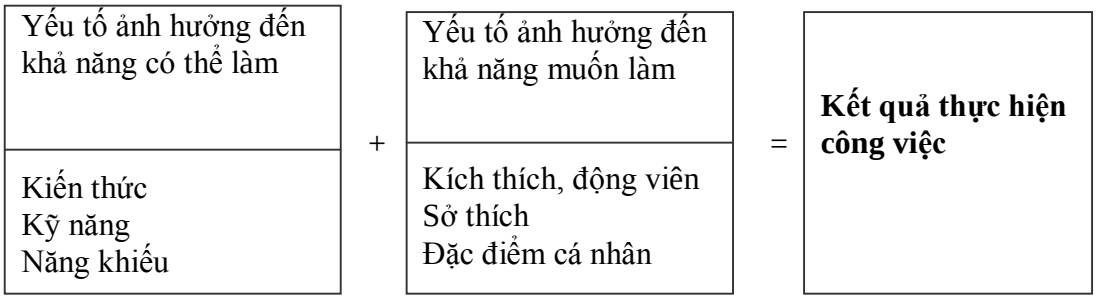
Những mong đợi về công việc không được đáp ứng là nguyên nhân dẫn đến sự không thỏa mãn. Xem xét công việc thực tế cố gắng giảm thiểu những ngạc nhiên ban đầu về công việc mới và sự không thỏa mãn về công việc mang tính chất truyền thống bằng cách cung cấp cho những người mới một cái nhìn sâu sắc về công việc. Những nhân viên mới khi được xem xét công việc thực tế thường ít bị sốc về công việc mới cũng như thiết lập công việc trong những ngày đầu làm việc.

Các nghiên cứu về tính hiệu quả của RJP chỉ ra rằng tốc độ thay thế công nhân là thấp hơn khi sử dụng RJP. Tỷ lệ thay thế công nhân trung bình của 9 trong số 10 nghiên cứu là 28,8% cao hơn khi không có RJP. Mặc dầu những nghiên cứu được tìm thấy là rất khác nhau, xem xét công việc thực tế giúp giảm thiểu tốc độ thay thế nhân công.

10. Ra quyết định tuyển dụng

Quyết định tuyển dụng có thể được đưa ra bởi người giám sát trực tiếp hay phòng nhân sự của công ty, quyết định tuyển dụng cuối cùng đánh dấu sự kết thúc của tiến trình tuyển chọn nhân sự. Để duy trì mối quan hệ tốt với công chúng, người sử dụng lao động nên thông báo những ứng viên không được lựa chọn.

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên. Các tổ chức, doanh nghiệp thường quan tâm đến khả năng ứng viên có thể làm được gì và muốn làm như thế nào. Theo Sherman & Bohlander, khả năng thực hiện công việc của ứng viên được thể hiện qua sơ đồ sau:



Nguồn: Sherman & Bohlander (1992). *Managing human resource* 9th Edition. South-Western page 196 .Ohio.USA

Theo tác giả, cả hai nhóm yếu tố này đều ảnh hưởng quan trọng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Những ứng viên có thể làm việc tốt nhưng thiếu yếu tố muốn làm tốt cũng sẽ thực hiện công việc không tốt.

Ngoài ra, cách thức ra quyết định tuyển chọn cũng ảnh hưởng tới mức độ chính xác của tuyển chọn. Do đó, hội đồng tuyển chọn nên có sự thống nhất trước về cách thức ra quyết định tuyển chọn.Trước khi quyết định chung cuộc, công ty làm một bản tổng kết điểm số và các tiêu chuẩn đạt được qua tất cả các giai đoạn của từng ứng viên.

Căn cứ vào tiêu chuẩn đạt được và điểm số của mỗi ứng viên mà quyết định con số sẽ tuyển chọn chính thức và con số dự bị. Thông báo chính thức cho tất cả các ứng viên đã được trúng tuyển. Tập hợp lưu trữ tất cả các tài liệu hồ sơ liên quan đến công việc tuyển chọn đã qua để làm cơ sở cho những lần tuyển chọn sau. Tổng kết công tác tuyển chọn-quyết toán về tài chính của đợt tuyển chọn.

V. HỘI NHẬP NHÂN VIÊN MỚI VÀO DOANH NGHIỆP

Tuyển mộ và lựa chọn nhân viên mới chỉ là bước đầu, mục đích là làm sao cho những nhân viên mới được tuyển dụng đó cảm thấy hài lòng với công việc và phần nào thảo mãn những nhu cầu cá nhân của họ. Có như vậy mới tạo ra sự trung thành của nhân viên và giữ họ lại làm việc cho công ty lâu dài. Việc này chi có thể thực hiện được khi công ty tiến hành chương trình Hội nhập vào môi trường làm việc và định hướng cho nhân viên mới vào cũng như tái hòa nhập cho các nhân viên cũ.

Sau khi một nhân viên hay công nhân được tuyển vào làm việc tại một công ty, cấp quản trị phải thực hiện chương trình hội nhập vào môi trường làm việc. Đó là một chương trình giới thiệu về tất cả những gì liên quan đến tổ chức, chính sách, điều lệ, công việc mà nhân viên mới sẽ đảm trách. Chương trình này có thể là chính quy, bài bản hoặc không chính quy bài bản.

1. Mục đích của chương trình "Hội nhập nhân viên mới"

Trong một vài ngày đầu làm việc, nhân viên mới được dự chương trình HNNVM ("Hội nhập nhân viên mới"). Họ là những nhân viên mới. Không những đối với công việc, mà còn đối với

môi trường làm việc. Hầu hết những người này chưa có kinh nghiệm và có những băn khoăn lo lắng khi bước chân vào cơ quan mới. Chương trình này làm cho họ bớt băn khoăn lo lắng.
Đối với nhiều công ty lớn và danh tiếng, họ áp dụng chương trình này ngay cả với các ứng viên nộp đơn xin việc, nghĩa là chưa được tuyển. Mục đích của họ nhằm làm cho người xin việc hiểu rõ về công ty để họ quyết định có nên làm việc ở đây hay không. Điều này giúp cho họ khỏi thất vọng hoặc quá ảo tưởng về công ty.

a) Làm cho nhân viên mới dễ thích ứng với tổ chức

Mục đích đầu tiên của chương trình HNNVM là giúp nhân viên mới thích ứng với tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức. Chính thức, có nghĩa là tổ chức đó muốn nhân viên mới làm việc có năng suất càng sớm càng tốt. Muốn vậy, nhân viên mới cần phải biết cụ thể công việc đó ra sao, làm như thế nào... Cấp quản đốc quản trị trực tiếp nhân viên đó giải thích là hay nhất. Phi chính thức, có nghĩa là nhân viên mới được đồng nghiệp chào hỏi với bàn tay mở rộng. Không phải bất cứ nhân viên mới nào được tuyển vào là đượüc đồng nghiệp chào đón niềm nở. Nếu không thực hiện cho khéo, nhân viên đơ sẽ bị nhân viên cũ cười cợt, chế diễu theo kiểu "ma cũ bắt nạt ma mới".
Để giúp nhân viên mới bớt băn khoăn lo lắng, cấp quản trị phải nỗ lực giúp cho nhân viên này hội nhập với tập thể. Công ty nên cử một nhân viên có thâm niên và uy tín đảm nhận vai trò giới thiệu này là hay hơn cả. Tỷ lệ số người nghỉ việc đa số là do thất bại trong chương trình hội nhập này bởi vì nhân viên mới cảm thấy cô đơn, không được đồng nghiệp chấp nhận. Tỷ lệ này cao hơn trong các xã hội có kỳ thị chủng tộc.
Thường là các nhân viên nghỉ việc trong thời gian vài tháng đầu hơn là các giai đoạn khác. Ngoài nguyên nhân nêu trên đây còn có nhiều nguyên nhân khác. Sự khác biệt giữa những gì mà công nhân kỳ vọng tại nới làm việc với những gì thực sự cảm thấy được coi như cảm ứng lạc điệu. Nếu cảm ứng này cao hơn, họ sẽ hành động. Đối với nhân viên mới, hành độüng này có nghĩa là nghỉ việc.
Ngoài ra còn có các nguyên nhân gây ra lạc điệu khác. Nhân viên mới có thể không thích các chính sách liên quan đến cong việc của công ty, không thích đồng nghiệp, sự kiểm soát của cấp trên, hoặc các mối tương quan khác. Do đó, nhiệm vụ của bộ phận nhân sự phải làm cho nhân viên mới thích ứng với tổ chức trong chương trình HNNVM.

b) Cung cấp thông tin liên quan đến công việc và kỳ vọng

Mục đích thứ hai của chương trình HNNVM cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc mà cấp trên mong đợi. Tâm lý nhân viên bao giờ cũng muốn biết chi tiết cấp trên kỳ vọng gì nơi họ. Điều này có nghĩa là cấp trên phải đề ra tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Khi họ hoàn thành bằng hay trên mức tiêu chuẩn, họ phải được thưởng qua việc tăng lương, thăng thưởng...Ngoài ra chương trình này cũng giúp nhân viên mới hiểu biết về những quy định, chính sách của công ty...

c) Giảm bớt sai lỗi và tiết kiệm thời gian

Một khi cấp trên dã giải thích rõ các kỳ vọng, tiêu chuẩn, và chi tiết các công việc mà nhân viên cần phải hoàn thành, thì công nhân mới này ít mắc phải các sai lỗi trong công việc hơn những người không đượüc giải thích rõ.

Việc này cũng có nghĩa là một khi công nhân được trang bị mọi thông tin cần thiết, họ sẽ không mất thời gian hỏi người này người kia phải làm gì, làm như thế nào, được đánh giá ra sao, lương bổng ra sao... Cấp trên cũng đỡ mất thời gian giải thích và kiển tra thường xuyên. Và như thế nhân viên mới này dễ dàng bắt tay vào công việc ngay sau khi kết thúc chương trình.

d) Tạo một ấn tượng thuận lợi.

Mục đích sau cùng của chương trình HNNVM nhằm tạo cho nhân viên mới mộtüt ấn tượng tốt đẹp vè công ty xét về mặt tình cảm, từ dó cảm giác lo lắng ban đầu dần dần biếïn mất.

2. Các giai đoạn của chương trình HNNVM

Chương trình HNNVM là giới thiệu cho nhân viên mới mọi thông tin liên quan đến tổ chức, đến đơn vị công tác, và việc làm cụ thể. Thường thường chương trình do đồng nghiệp đảm trách là không bài bản và không chính quy nhằm mục đích cho nhân viên mới khỏi hoang mang và khỏi hiểu sai về công ty hoặc có các thông tin không chính xác.

a) Giai đoạn 1: Chương trình tổng quát HNNVM

Đây là giai đoạn đầu tiên giới thiệu tổng quát về công ty, về chính sách thủ tục, lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, tương quan với công đoàn, cơ sở vật chất hạ tầng, và các yếu tố liên quan đến chi phí... Chương trình này do bộ phận nhân sự của công ty đảm trách.

Bảng sau sẽ cho chúng ta một danh sách các đề tài đề nghị trong giai đoạn đầu mà các công ty lớn trên thế giới áp dụng

1. **Tổng quát về công ty:**

Lời chào mừng; lịch sử hình thành, sự tăng trưởng, xu hướng, mục đích, các thứ tự ưu tiên; truyền thống, phong tục chuẩn mực; sản phẩm, dịch vụ và khách hàng; chức năng nhiệm vụ hiện nay của tổ chức; cơ cấu tổ chức của công ty và chi nhánh. Mối tương quan tập thể, các kỳ vọng.

2. **Tóm tắt các chính sách chủ yếu và các thủ tục.**
3. **Lương bổng:**

Mức lương và thang lương; giờ phụ trội; tiền nghỉ lễ; khấu trừ lương, tiền ứng trước...

1. **Phúc lợi:**

Bảo hiểm; y tế; nhân thọ; nghỉ phép; cơ hội đào tạo tại chức; giải trí và các hoạt động xã hội...

2. **An toàn và phòng ngừa tai nạn:**

Y tế và cứu thương; các thủ tục và tường trình về tai nạn; các yêu cầu về khám sức khỏe.

3. **Tương quan giữa công nhân và công đoàn:**

Thời kỳ và điều kiện xét duyệt tuyển dụng; phân công, tái phân công và thăng thưởng; thời kỳ tập sự và đào tạo tại chỗ; quyền hạn và trách nhiệm của công nhân; quyền hạn của các cấp quản trị; kỷ luật và khiển trách; thủ tục khiếu nại.

4. Cơ sở vật chất:

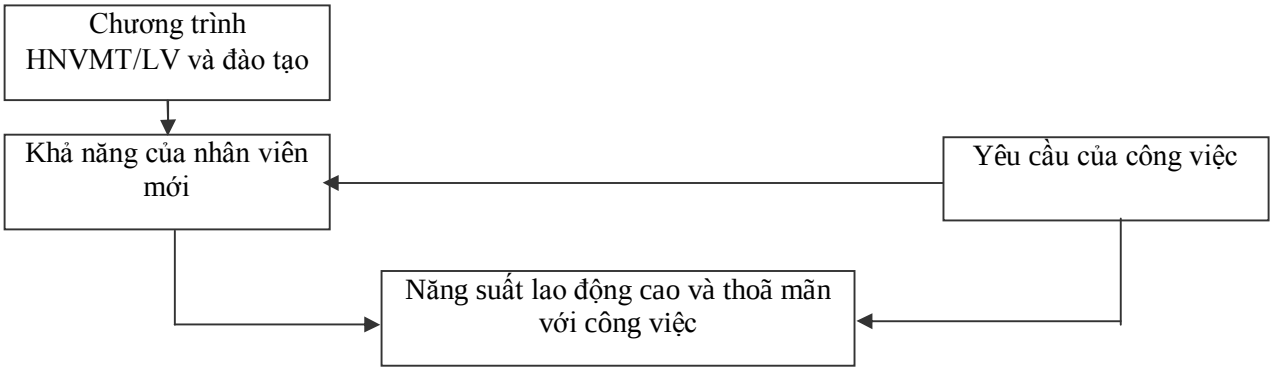
Đi tham quan các cơ sở vật chất; căng tin; các khu vực không được ăn uống; các lối ra vào của công nhân; các khu vực hạn chế...

Hầu hết các đề tài trên đều được mô tả đầy đủ trong cuốn sổ tay nhân viên hay cẩm nang nhân viên mà mỗi nhân viên mới vô làm đều được cấp phát mang về nhà và độc kỹ. Đối với các công ty lớn, bộ phận nhân sự có nhiệm vụ soạn thảo và phân phối cho nhân viên mới các tài liệu sau đây: một bộ tài liệu HNNVM, thẻ nhân viên, sổ tay nhân viên, tập hướng dẫn khiếu nại, thông tin nghỉ hưu, các loại bảo hiểm.

Ngoài mục đích thông tin, giai đoạn này còn nhằm mục đích giảm nỗi lo lắng của nhân viên mới. Đồng thời nó còn giúp cho công ty không bị nhân viên khiếu nại vô cớ, hoặc đổ lỗi là họ không biết nên làm sai...

b) Giai đoạn 2: Chương trình chuyên môn

Đây là giai đoạn mà cấp quản trị trực tiếp của nhân viên mới phải đảm nhận. Nội dung của chương trình này tùy thuộc vào các kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên mới. Trong giai đoạn này, bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức năng của bộ phận phòng ban; nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc; các thủ tục, chính sách, luật lệ và quy định. Nhân viên mới được đi thăm quan các nơi liên quan đến đơn vị công tác. Và đặc biệt là trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp của đơn vị. Đây là điều rất quan trọng tạo nên bầu không khí thân thiện trong đơn vị. Tiến trình hội nhập xã hội này tạo cho nhân viên mới an tâm, thoải mái, không bị lạc lõng cô đơn.



Quân bình giữa khả năng của nhân viên mới với yêu cầu của công việc

Nội dung sau đây mô tả một số đề tài được giới thiệu trong chương trình HNNVM tại phòng ban chuyên môn mà các nước phát triển đã và đang áp dụng.

1. Các chức năng của bộ phận phòng ban

Mục đích và mục tiêu ưu tiên hiện nay.

- Cơ cấu tổ chức.
- Các hoạt động.
- Mối tương quan với các bộ phận phòng ban khác.
- Mối tương quan giữa các công việc trong nội bộ phòng ban.

2. Nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc.

Giải thích chi tiết về công việc dựa vào bản mô tả công việc hiện tại và các kết quả mong đợi (các kỳ vọng).

- Giải thích tại sao công việc đó là quan trọng, và công việc cụ thể đó liên quan đến các công việc khác trong đơn vị mình và trong toàn công ty như thế nào.
- Thảo luận về các vấn đề khó khăn thường lệ và làm cách nào tránh và vượt qua các vấn đề đó.
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc và cơ sở để đánh giá hoàn thành công việc.
- Số giờ làm việc trong ngày và số ngày làm việc trong tuần.
- Nhu cầu giờ phụ trội.
- Kiểm tra công cụ làm việc.
- Giải thích lấy dụng cụ ở đâu, làm thế nào lấy dụng cụ, bảo trì và sửa chữa dụng cụ.
- Các loại dịch vụ hỗ trợ; khi nào và làm thế nào để được hỗ trợ.

3. Chính sách, thủ tục, điều lệ và quy định

Các luật lệ hay điềiu lệ đối với công việc và / hoặc đối với bộ phận đơn vị.

- Xử lý trường hợp cấp bách.
- An toàn lao động và phòng ngừa tai nạn.
- Tường trình các sự cố và tai nạn.
- Các tiêu chuẩn sạch sẽ và vệ sinh.
- Nững vấn đề an ninh và trộm cắp và chi phí cho vấn đề này.
- Tiếp xúc với người bên ngoài.
- Việc kiểm tra đánh giá và hoàn thành công tác.

4. Tham quan đơn vị phòng ban.

Phòng vệ sinh và phòng tắm.

- Xin phép vô ra khỏi cơ quan. Vị trí các khu vực phục vụ nhân viên của đơn vị phòng ban.
- Bộ phận cứu thương.

5. Giới thiệu với các đồng nghiệp.

Nguồn: W.D. St. John, " The Complete Employee Orientation Program", *Personnel Journal*, 5/1980, page 366-367

Cũng có nhiều công ty áp dụng chương trình HNVMT\LV chuyên môn bằng cách phát cho nhân viên mới cẩm nang thủ tục của đơn vị phòng ban, sau dó bảo họ độc và hỏi bất cứ câu hỏi nào. Có cơ quan chi giải thích cho những nhân viên mới những điều cơ bản của công việc cần phải hoàn thành.

c) Giai đoạn 3: Đánh giá và theo dõi

Trong giai đoạn này, bộ phận nhân sự phối hợp với bộ phận phòng ban đánh giá và theo dõi. Chương trình này phải làm có bài bản và có hệ thống ngay từ đầu. Cấp quản trị trực tiếp với nhân viên không nên yêu cầu nhân viên mới nếu gặp chuyện gì trục trặc khó khăn thì cứ trình bày. Ngược lại nhà quản trị nên thường xuyên kiểm tra xem nhân viên mới làm việc thế nào và trả lời bất cứ câu hỏi nào có thể nảy sinh sau khi thực hiện xong chương trình. Việc theo dõi này nên thực hiện tối thiểu hai lần trong tuần lễ đầu khi mà nhân viên mới bắt đầu làm việc và ít nhất mỗi tuần một lần trong hai hay ba tuần kế tiếp. Bộ phận nhân sự nên có lịch theo dõi sau khi nhân viên mới đã làm việc sau một tháng, nghĩa "theo dõi" ở dây là theo dõi động viên.

Bộ phận nhân sự nên thực hiện một cuộc đánh giá hàng năm toàn bộ chương trình HNNVM. Mục đích của việc đánh giá này nhằm xác định xem chương trình hiện thời có đáp ứng nhu cầu của công ty và của nhân viên mới hay không và tìm cách cải tiến chương trình hiện thời. Thông tin phản hồi từ các nhân viên mới là mọt phương pháp đánh giá có hiệu quả. Thông tin phản hồi có thể thu thập được qua các phương pháp sau đây:

- Yêu cầu nhân viên mới điền vào bảng câu hỏi mà không ký tên.
- Phỏng vấn các nhân viên mới theo mẫu ngẫu nhiên.
- Có các buổi thảo luận nhóm với các nhân viên mới đã thích ứng với công việc

3. Vai trò của người thủ trưởng trực tiếp trong chương trình HNNVM

Các chuyên viên về tài nguyên nhân sự có thể cung cấp thông tin về tổ chức cho nhân viên mới tuyển, nhưng chính cấp quản đốc và trưởng phòng là người phải làm cho nhân viên đó hội nhập thành công vào khung cảnh làm việc. Trách nhiệm của những người thủ trưởng trực tiếp là:

a) Tỏ ra tin tưởng ở nhân viên mới

Người quản đốc trước hết phải tỏ ra tin tưởng rằng nhân viên mới có thể làn công việc rất tốt. Những người mới được tuyển thường không hoàn toàn tin tưởng rằng họ thực hiện công việc giỏi ngay đượüc. Cấp quản đốc hay trưởng phòng cần phải khẳng định với họ rằng cơ quan đã không tuyển họ nếu không tin rằng họ có thể làm việc được. Đây là quan niệm của người Nhật và Mỹ, đặc biệt là người Nhật. Tại các công ty Nhật, vào ngày đầu tiên làm việc, cấp quản đốc thường giao những công việc tương đối dễ để nhân viên mới phấn khởi tự tin. Và sau khi hoàn thành công việc trong ngày, cấp quản trị khen tặng ngay. Điều này tạo một tâm lý và ấn tượng tốt cho nhân viên mới ngay ngày đầu tiên.

b) Giải thích điểm tốt và điểm xấu của công việc

Cấp quản đốc hay trưởng phòng cần phải giải thích cho nhân viên mới những điểm tốt hay tích cực và điểm xấu hay tiêu cực của công việc. Không có công việc nào dù hấp dẫn cách mấy mà không có mặt trái của nó. Trong suốt giai đoạn HNNVM, các cấp quản trị thường nhấn mạnh đến điểm tích cực của công việc, bỏ mặc cho nhân viên mới tự tiềm hiểu điểm tiêu cực, đó là điều không nên. Các cuộc nghiên cứu cho thấy rằng các nhân viên hiểu rõ công việc của mình làm sẽ ít bỏ hơn các nhân viên khác.

c) Thông báo về những điểm ưa thích hay không ưa thích

Cấp quản đốc nên thông báo cho nhân viên mới những điểm mình thích hay không thích trong lúc làm việc. Mỗi cấp quản trị có cách làm việc riêng, có sở thích riêng khi làm việc. Hiểu được điều này, nhân viên mới dễ dàng thích ứng với môi trường làm việc.

d) Mô tả các tiêu chuẩn của công ty và tập quán của nhóm

Như đã trình bày, có rất nhiều đề tài của chương trình HNNVM, tuy nhiên việc giải thích và mô tả các tiêu chuẩn của công việc do công ty ấn định là việc rất quan trọng. Ngoài ra, cấp quản đốc phải mô tả các tập quán của nhóm công tác để nhân viên mới sớm hội nhập vào khung cảnh làm việc ngay. Các luật lệ, thủ tục của công ty liên quan đến bộ phận chuyên môn cũng cần được giải thích cặn kẽ.

e) Giới thiệu nhân viên mới với thành viên của nhóm

Điểm mấu chốt của chương trình vẫn là nghệ thuật của cấp quản đốc biết cách giới thiệu thành viên mới với các thành viên của nhóm công tác. Nhà quản trị cần phải hiểu rằng nhóm phi chính thức và nhất là lãnh đạo của nhóm phi chính thức rất quan trọng trong chương trình hội nhập này. Sự sai lầm hoặc vụng về, yếu kém của cấp quản trị khi giới thiệu thành viên mới với nhóm phi chính thức sẽ làm cho nhân viên mới khó được chấp nhận vào cộng đồng. Trong công tác thì việc phối hợp hoạt động giữa các thành viên của nhóm là quan trọng, và do đó việc nhóm chấp nhận thành viên mới là tối cần thiết.

4) Chương trình tái hội nhập nhân viên (THNNV)

Thông thường các công ty trên thế giới thường chi chú trọng chương trình HNNVM đối với các nhân viên mới mà lãng quên nhân viên cũ. Chúng ta đang sống trong thế kỷ bùng nổ thông tin và công nghệ. Chính vì thế mà cơ cấu tổ chức, thiết kế công việc trong công ty cũng thay đổi theo. Ngay cả phong cách quản trị, các phương pháp và phương tiện truyền thông cũng thay đổi theo. Tất cả vấn đề đó kéo theo cung cách và phương tiện làm việc của công nhân cũng thay đổi. Ngay cả bầu không khí hay văn hóa của công ty cũng dần thay đổi.
Tất cả những thay đổi này đòi hỏi phải có chương trình tái HNNV. Nếu không, nhân viên làm việc không thấy phấn khởi, ngược lại cảm thấy lạc lõng và chán nản.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giả sử bạn là chuyên gia về nhân sự. Bạn sẽ mong đợi tỷ lệ tuyển chọn nhỏ hay là lớn cho các công việc sau đây:
2. Người bảo vệ gác cổng.
3. Phi công với 5 năm kinh nghiệm trong việc lái máy bay hành khách hạng nặng.
4. Nhân viên đánh máy -văn phòng.
5. Quản đốc phân xưởng cơ khí sửa chữa ô tô.

6. Giáo viên trường trung học ở Tp Đà Nẵng, Ở huyện miền núi Hiên, Quảng nam?
7. Liệt kê và mô tả các bước chính trong tiến trình tuyển chọn.
8. Nếu nhà quản trị nguồn nhân lực yêu cầu bạn phát triển tiến trình tuyển chọn nhắm xác định và tuyển chọn các ứng viên bên ngoài cho một công việc, bạn sẽ thay đổi các bước trong tiển trình tuyển chọn ứng viên bên ngoài như thế nào?
9. Xác định và mô tả những yếu tố khác bên ngoài sự kiểm soát của nhà quản trị nguồn nhân lực mà chúng có ảnh hưởng đến tiến trình tuyển chọn?
10. Tỷ lệ lựa chọn là bao nhiêu nếu có 15 ứng viên cho một chức vụ. Diễn giải ý nghĩa của tỷ lệ lựa chọn này.
11. Mục đích chung của phỏng vấn sơ bộ là gì.
12. Loại câu hỏi nào sẽ được hỏi đối với đơn xin việc?
13. Tại sao cần phải trắc nghiệm?
14. Mục đích của phỏng vấn chính thức là gì?
15. Tại sao phải thẩm tra lý lịch?
16. Hãy mô tả vắn tắt các loại trắc nghiệm, tại sao lại sử dụng chúng trong tuyển chọn?
17. Hãy trình bày những lợi điểm của phương pháp trắc nghiệm? Nó có hạn chế không?
18. Hãy trình bày lợi điểm và bất lợi của phương pháp phỏng vấn.
19. Tại sao khi tuyển chọn nhân viên các công ty thường phối hợp cả ba phương pháp trắc nghiêm, phỏng vấn và sưu tra lý lịch.
20. Phiếu điểm là gì? Cách thức xây dựng và sử dụng phiếu điểm?
21. Trong quá trình tuyển chọn nhân viên thì mục tiêu quan trọng nhất của các nhà quản trị là phải lựa chọn được những nhân viên giỏi nhất. Điều đó đúng hay sai? Giải thích vì sao?
22. Theo Anh (chị), sự khác biệt trong yêu cầu tuyển chọn đối với sinh viên khoa quản trị kinh doanh và sinh viên khoa kinh tế phát triển là gì?
23. Theo Anh (chị), ứng viên cho mỗi loại công việc: trợ lý giám đốc, hướng dẫn viên du lịch, tiếp viên hàng không; cần có các tiêu chuẩn gì và làm thế nào để có thể tuyển được các ứng viên phù hợp nhất cho các công việc đó?
24. Hội nhập vào môi trường làm việc là gì?
25. Nhân viên mới có lợi gì khi tham gia chương trình HNVMT\LV? Và cơ quzan có lợi gì?
26. Hãy mô tả mục đích của chương trình HNVMT\LV?
27. Hãy trình bày các giai đoạn hay các bước thực hiện chương trình HNVMT\LV?
28. Làm cách nào để đánh giá sự thành công của chương trình?
29. Tại sao lại có chương trình tái HNVMT\LV?
30. Nhiệm vụ của cấp quản đốc hay trưởng phòng thực hiện chương tình này?

CÁC CÂU HỎI THƯỜNG GẶP TRONG PHỎNG VẤN

Động cơ xin việc và sụ quan tâm đến công việc

1. Vì sao anh (chị) lại nộp đơn vào chức vụ này?
2. Anh (chị) có nhận xét gì về công ty chúng tôi?

3. Điều gì thích thú nhất trong công việc mà anh (chị) muốn xin làm?
4. Điều gì khiến anh (chị) cảm thấy được kích thích nhất trong công việc?
5. Theo anh (chị), công việc này có yêu cầu, đòi hỏi gì?
6. Anh (chị) dự định sẽ thực hiện hoặc tổ chức thực hiện như thế nào?
7. Những quyền hành, số liệu nào anh (chị) muốn có? vì sao?
8. Anh (chị) thấy mức lương bao nhiêu là hợp lý với công việc và khả năng của anh (chị)? Vì sao?
9. Các chính sách của nhà nước có ảnh hưởng như thế nào đến công việc mà anh (chị) xin tuyển?

Đào tạo, giáo dục và các hoạt động khi đi học:

10. Anh (chị) tham gia vào trong các tổ chức hoặc hoạt động nào của sinh viên hay trong xã hội?
11. Điểm trung bình của anh (chị) khi học đại học (hoặc các lớp chuyên ngành)?
12. Anh (chị) thích và không thích những môn học nào nhất? Vì sao?
13. Đánh giá chung của anh (chị) về hiệu quả chung giáo dục đại học (hoặc các lớp chuyên ngành).
14. Anh (chị) trang trải học phí của mình bằng cách nào?

Công việc cũ:

15. Mức lương khởi đầu và mức lương hiện nay của anh (chị) là bao nhiêu? Giải thích?
16. Tổng thu nhập hiện nay của anh (chị) là bao nhiêu?
17. Vì sao anh (chị) lại bỏ công việc cũ?
18. Anh (chị) có nhận xét gì về công ty cũ của anh (chị)? Những điểm mạnh và yếu của nó là gì? Điều gì làm anh (chị) thích hoặc không thích nhất trong công ty cũ?

Kiến thức, kinh nghiệm trong công việc:

19. Hãy kể cho chúng tôi nghe về những nơi anh (chị) đã làm việc, tên các công việc, thời gian, nội dung, chức vụ mà anh (chị) đã thực hiệûn?
20. Aanh (chị) đã đạt những giải thưởng nào liên quan dến công việc?
21. Anh (chị) có thể làm những công việc gì ở công ty chúng tôi?
22. Những kinh nghiệm cũ có thể giúp gì cho công việc mới?
23. Anh (chị) hãy kể về kinh nghiệm hay thành công lớn nhất của anh (chị) từng có?
24. Anh (chị) có hoàn thành công việc thường xuyên đúng thời hạn với chất lượng tốt không?
25. Anh (chị) dự định sẽ làm gì trong ngày đầu tiên nếu được vào làm việc trong doanh nghiệp?

Khả năng hòa đồng và giao tiếp:

26. Anh (chị) hãy kể cho chúng tôi nghe về lãnh đạo và các đồng nghiệp cũ của anh (chị)?
27. Anh (chị) làm việc một mình hay theo nhóm sẽ có hiệu quả hơn? Tại sao?
28. Anh (chị) giải quyết các xung đột như thế nào?
29. Quan hệ của anh (chị) với những người hàng xóm như thế nào?

30. Anh (chị) có cảm thấy khó khăn khi tiếp xúc với những người mới quen không?
31. Trả lời một số câu hỏi tình huống, ví dụ: Khi phát hiện sếp của anh (chị) vô tình nói sai giá một món hàng quan trọng trong lúc đang giới thiệu sản phẩm của công ty với mộtü vị khách hàng "sộp", anh (chị) sẽ xử lý như thế nào?
32. Trả lời một số câu hỏi tình huống, ví dụ: Anh (chị) sẽ xử lý như thế nào với một người đống nghiệp thường xuyên nói xấu, tung tin thất thiệt cho anh (chị).

Tự nhận xét về bản thân, ý thức trách nhiệm và cầu tiến:

1. Anh (chị) vui lòng cho biết về bản thân anh (chị).
2. Những ưu thế của anh (chị) so với các ứng viên khác là gì? Đâu là những điểm mạnh, điểm yếu của anh (chị)?
3. Những điều anh (chị) muốn kể cho chúng tôi biết về anh (chị) là gì?
4. Bạn bè đánh giá anh (chị) như thế nào?
5. Dự định của anh (chị) trong tương lai?
6. Ước muốn lớn nhất trong nghề nghiệp của anh (chị) là gì?
7. Điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến sự tiên bộ trong nghề nghiệp của anh (chị)?
8. Theo anh (chị), nhà quản trị cần có những phẩm chất gì?
9. Nếu được nhận vào làm trong doanh nghiệp, anh (chị) có mong đợi hoặc đề nghị gì với doanh nghiệp?

Quan điểm, sở thích chung:

10. Điều gì làm anh (chị) thấy khó chịu nhất trong cuộc sống hiện nay?
11. Những thói quen và sở thích của anh (chị) là gì?
12. Nếu anh (chị) tuyển nhân viên, anh (chị) thấy ứng viên cần có các tiêu chuẩn gì?
13. Anh (chị) kích thích, động viên nhân viên dưới quyền như thế nào?
14. Hãy kể lại một thất bại trong công việc của anh (chị) và cách thức vượt qua thất bại đó như thế nào?
15. Điều gì thường làm anh (chị) hay phải lưỡng lự nhất?
16. Bài học kinh nghiệm quý báu nhất mà anh (chị) đã học được (trên lớp, hoặc trên đường đời) là gí?
17. Anh (chị) đánh giá về tình hình kinh tế, xã hội hiện nay?
18. Anh (chị) nhận xét gì về nhân vật X trong một câu chuyện thời sự mới xảy ra, ví dụ, Năm Cam trong vụ án xã hội đen vừa qua?

CÁC CÂU HỎI CỦA ỨNG VIÊN HAY ĐẶT RA ĐỐI VỚI HỘI ĐỒNG PHỎNG VẤN.

1. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Nhân viên mới được tuyển vào công việc này cần chú ý vấn đề gì nhất?
2. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Nhân viên của doanh nghiệp có cơ hội được tiếp tục nâng cao trình độ học vấn không?

3. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Doanh nghiệp mong đợi gì nhất ở ứng viên sẽ thực hiện công việc này?
4. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Tôi có thể nhận mức lương bao nhiêu và nếu hoàn thanh tốt công việc, tôi sẽ được khen thưởng như thế nào?
5. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Ngoài lương, doanh nghiệp co cho nhân viên tiền thưởng, phuc lợi và các lợi ích nào khác không?
6. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Công việc này trước đây được thực hiện như thế nào?
7. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Những nhiệm vụ, chức năng cơ bản khi thực hiện công việc này là gì?
8. Xin hội đồng vui lòng cho biết: Nếu được tuyển, tôi sẽ có quyền hành gì để có thể thực hiện công việc tốt nhất?
9. Xin hội đồng vui lòng cho biết sơ qua về "sếp" tương lai của tôi trong doanh nghiệp?

CHƯƠNG VII
ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

I. MỤC ĐÍCH CỦA NGHIÊN CỨU ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp giúp cho mỗi ngươi phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp, đưa ra quyết định lựa chọn nghề nghiệp đúng đắn và có kế hoạch đầu tư vào giáo dục, đào tạo chính xác và tiết kiệm. Sự thành công trong định hướng và phát triển nghề nghiệp thể hiện thông qua sự thỏa mãn của cá nhân đối vói các mục tiêu nghề nghiệp, đồng thời tạo ra sự đóng góp tốt nhất cho doanh nghiệp. Đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp giúp cho doanh nghiệp có thể:

- Tuyển nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc, đặc biệt đối với doanh nghiệp cần tuyển người chưa hề qua đào tạo.
- Khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp, giảm bớt tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
- Khai thác và giúp nhân viên phát triển các khả năng tiềm tàng của họ thông qua việc cho nhân viên thấy rõ khả năng thăng tiến và cơ hội nghề nghiệp.

II. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Cuọc đời nghề nghiệp của mỗi người trải qua nhiều giai đoạn thay đổi khác nhau, bắt đầu từ giai đoạn phát triển, giai đoạn thăm dò, đến giai đoạn thiết lập, giai đoạn duy trì và cuối cùng là giai đoạn suy tàn. Các giai đoạn trong cuộc đời nghề nghiệp hợp thành " chu kỳ nghề nghiệp" của mỗi người với những nét đặc trưng chính của từng giai đoạn như sau:

1. Giai đoạn phát triển

Giai đoạn phát triển bắt đầu từ lúc con người mới sinh đến khoảng năm 14 tuổi. Trong giai đoạn này, con người phát triển quá trình tự nhận thức và tự khẳng định mình thông qua cuộc sống, các mối quan hệ trong gia đình, nhà trường và bạn bè. Trò chơi, cách xử sự của người lớn và các sinh hoạt hằng ngày giúp cho trẻ em dần dần hiểu được cách cần phải xử sự như thế nào đối với các hành vi khác nhau và phát triển những nhận thức ban đầu về lựa chọn nghề nghiệp.

2. Giai đoạn khám phá thăm dò

Giai đoạn thăm dò thường bắt đầu từ năm 15 đến 24 tuổi, khi con người khám phá, thăm dò rất nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp khác nhau, cố gắng so sánh các cơ hội nghề nghiệp với khả năng, sở thích cá nhân. Đối với nhiều người, giai đoạn này đơn thuần là giai đoạn đầu tư vào quá trình đào tạo nhằm có được những kiến thức, kỹ năng cơ bản phục vụ cho nghề nghiệp sau này. Đối với nhiều người khác, họ đi làm rất sớm, tuy nhiên giai đoạn này cũng mới chỉ là giai đoạn vừa làm việc vừa thăm dò, hoặc vừa học vừa làm, vừa tìm hiểu về nghề nghiệp tương lai. Vào cuối giai đoạn này, dường như con người đã chọn được một nghề phù hợp và bắt đầu cố gắng phấn đấu để theo đuổi mục đích của nghề nghiệp đã chọn. Điều quan trọng nhất cho mỗi người ở trong giai đoạn phát triển và giai đoạn khám phá, thăm dò là cần phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp đích thực của mình và đưa ra quyết định hợp lý về việc tham gia các khóa đào tạo cần thiết cho sự phát triển nghề nghiệp sau này.

3. Giai đoạn thiết lập

Giai đoạn này kéo dài từ năm 25 đến 44 tuổi, đây là giai đoạn trung tâm trong cuộc đời nghề nghiệp của mỗi người. Trong giai đoạn này, với những người đã tìm được công việc, nghề nghiệp phù hợp, họ sẽ tích cực thực hiện các hoạt động giúp cho họ ổn định nghề nghiệp, cuộc sống. Đối với những người khác, trong giai đoạn này, họ còn phải tiếp tục kiểm nghiệm xem công việc và nghề nghiệp mà họ chọn có thật sự phù hợp không. Giai đoạn thiếït lập có thể gồm 3 giai đoạn nhỏ:

Giai đoạn thử thách

Giai đoạn này kéo dài trong độ tuổi 25-30, khi con người thường cố gắng khám phá xem công việc mà họ đã chọn có thích hợp không? Nếu không, họ sẽ tìm cách thay đổi

Giai đoạn ổn định

Giai đoạn này thường ở độ tuổi 30-40, khi con người đã có các mục tiêu nghề nghiệp và đưa ra các chương trình, kế hoạch nghề nghiệp, nhắm đạt được các mục tiêu nghề nghiệp đó. Ví dụ, phải đổi công việc hoặc tham dự các khóa đào tạo, hoặc thực hiện các chương trình để có thể được thăng tiến trong nghề nghiệp.

Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời

Một số người có thể có giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời khi họ ở độ tuổi khoảng 35-45. Khủng hoảng nghề nghiệp xảy ra khi con người có những so sánh giữa những gì họ đã phải hết sức cố gắng, theo đuổi, những gì họ đã phải hy sinh hoặc chịu thiệt thòi vì nghề nghiệp và so sánh những tham vọng, mục tiêu ban đầu khi mới bước vào nghề với những gì họ đã đạt được trong nghề nghiệp sau khoảng 15-20 năm công tác như công danh, lương bổng, địa vị... Nhiều người thấy họ đã không làm được những gì họ mong muốn, những hy sinh cố gắng của họ không được đến bù xứng đáng, hoặc thậm chí có những điều họ mong muốn ban đầu, dẫu đã đạt được, thực ra không phải là điều bây giờ họ thật sự mong muốn. Do đó, họ đã thất vọng về công việc và nghề nghiệp. Nhiều người cảm thấy rất khó khăn vì không biết nên tiếp tục theo đuổi nghề nghiệp và công việc cũ dẫu không phù hợp hay nên thay đổi tất cả, làm lại từ đầu.

4. Giai đoạn duy trì

Giai đoạn duy trì xảy ra ở độ tuổi từ khoảng giữa những năm 40 đến lúc nghỉ hưu. Đối với nhiều người, giai đoạn duy trì được chuyển nhẹ nhàng từ giai đoạn ổn định sang. Trong giai đoạn này, con người thường đã có một vị trí ổn định, vững vàng trong công việc và phần lớn những cố gắng nghề nghiệp trong giai đoạn này đều nhằm củng cố vị trí nghề nghiệp đó. Đối với nhiều quản trị gia và các nhà chuyên môn, đây lại chính là giai đoạn họ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm, kiến thức cần thiết và làm việc có hiệu quả nhất trong cuộc đờii nghề nghiệp.

5. Giai đoạn suy tàn

Giai đoạn suy tàn đến khi tuổi đời của con người đã cao và phải đối diện với sự thật đau lòng là sức khỏe không tốt, trí nhớ bị giảm sút, khả năng làm việc kém đi rõ rệt. Con người phải bằng lòng với sự giảm sút về mức độ trách nhiệm trong công việc và đến lúc phải chấp nhận vai trò mới của lớp trẻ.

Sau khi nghiên cứu tìm hiểu về các giai đoạn phát triển nghề nghiệp trong cuộc đời con người, vấn đề quan trọng tiếp theo trong nghiên cứu định hướng nghề nghiệp là cần nghiên cứu tìm hiểu về năng lực, sở trường nghề nghiệp của mỗi con người thông qua các định hướng nghề nghiệp cá nhân, các điểm then chốt trong nghề nghiệp và khả năng cũng như các năng khiếu nghề nghiệp cá nhân.

II. ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP CÁ NHÂN

Theo J.Holland, những đặc điểm cá nhân như nhu cầu, hứng thú, quan điểm, các giá trị động viên...là một cơ sở quan trọng trong việc lựa chọn nghề nghiệp. Ví dụ, một người có định hướng

kinh doanh sẽ dễ được cuốn hút và làm việc phù hợp trong các công việc có tính chất kinh doanh như buôn bán bất động sản, quản lý doanh nghiệp, bán hàng, và họ sẽ cảm thấy khó có thể chấp nhận được những công việc cứ phải ngồi đọc sách, nghiên cứu, tính toán. Theo ông có 6 loại định hướng cá nhân đối với nghề nghiệp như sau:

1. Định hướng thực tiễn

Những người có định hướng thực tiễn thường bị cuốn hút bởi những công việc, hoạt động ngoài trời, có sức khỏe tốt. Cũng có thể họ có khả năng thuộc về ngành cơ khí, thích làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật. Những người có định hướng thực tiễn thích làm những công việc có hành động cụ thể, cho ra kết quả cụ thể và họ thường có những đức tính quý như thành thực, thẳng thắn, ổn định nhưng lại ít hiểu biết về các quan hệ con người, giao tiếp khó khăn và truyền đạt không khéo léo. Những nghề phù hợp với định hướng thực tiễn là nghề rừng, trang trại, lao động thủ công, kỹ sư cơ khí, sĩ quan quân đội... Ngược lại, những nghề không phù hợp lắm với định hướng thực tiễn là quảng cáo, nghệ thuật, giáo viên ngoại ngữ, trang trí nội thất...

2. Định hướng nghiên cứu, khám phá

Những người có định hướng nghiên cứu, khám phá thường bị thu hút bởi những công việc đòi hỏi có các hoạt động thiên về tri thức hiểu biết như cần có sự quan sát, học hỏi, phân tích, đánh giá và nghiên cứu, giải quyết vấn đề. Đối tượng lao động của người có định hướng nghiên cứu khám phá là biểu tượng, ngôn từ và các ý tưởng. Họ thích làm việc trong môi trường đòi hỏi hoạt động trí tuệ cao, thích đối đầu với những thách thức của công việc, có thiên hướng về sự sáng tạo độc đáo, thích làm việc độc lập, tính tình không được hòa đồng, ít cởi mở, giao tiếp không khéo. Họ không thích làm những công việc mà hoạt động thường đòi hỏi phải bày tỏ tình cảm, xúc động cá nhân, hoặc có nhiều mối quan hệ giao tiếp với người khác. Những nghề đặc trưng cho định hướng nghiên cứu, khám phá là các công việc khảo cổ học, hóa học, vật lý học, sinh học, giáo sư đại học... Ngược lại, những công việc không phù hợp lắm với người có định hướng nghiên cứu, khám phá là các hoạt động kinh doanh, thẩm mỹ viên, nghệ thuật...

3. Định hướng xã hội

Những người có định hướng xã hội thương say mê với những công việc được tiếp xúc với người khác, thích giúp đỡ, cố vấn cho người khác hơn là những công việc đòi hỏi có các hoạt động cần có sự có gắng lớn về thể lực hoặc trí tuệ. Người có định hướng xã hội thường có khả năng giao tiếp tốt, dễ gần gũi và hợp tác, có đầu óc dân chủ, có khả năng hùng biện và thuyết phục người khác. Họ thường là những người rộng lượng, nhiệt tình, đáng tin cậy. Những công việc đặc trưng phù hợp cho người có định hướng xã hội là hướng dẫn giải trí, công tác xã hội, dịch vụ, bác sỹ tâm lý... Những công việc ít phù hợp với người có định hướng xã hội là lập trình máy tính, kiến trúc sư, nông trại, địa chất, khoa học cơ bản...

4. Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường

Những người có định hướng với các nghề cổ truyền, thông thường là những người thích làm những công việc có sự chỉ dẫn hoặc theo quy định rõ ràng, hoặc luôn vui lòng và thực hiện tốt

mệnh lênh của tổ chức... Từ ngữ, số liệu, và sự chi ly, chính xác là lĩnh vực mà họ làm việc thuận lợi nhất. Những nghề, công việc thích hợp là thư ký, kế toán, ngân hàng...Ngược lại,những công việc đòi hỏi phải có tính sáng tạo và tự do nghề nghiệp cao như nghệ thuật, bình luận viên, tiếp viên hàng không... thường ít phù hợp với họ.

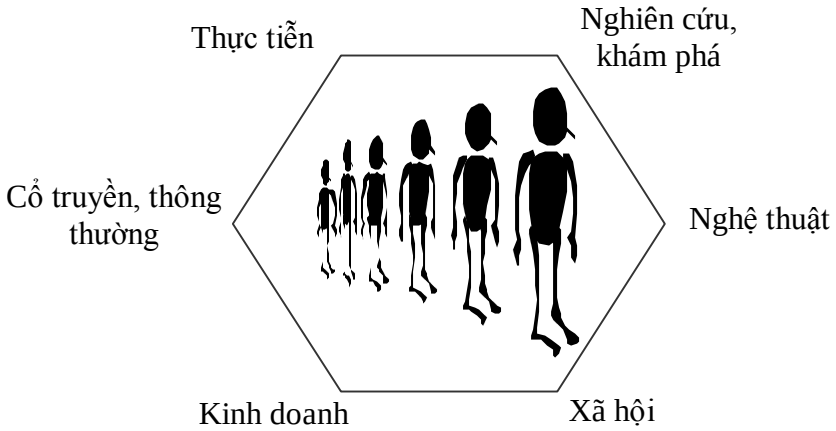
5. Định hướng kinh doanh

Những người có định hướng kinh doanh là những người có năng khiếu ảnh hưởng, thu hút, thuyết phục người khác vào các hoạt động kinh doanh, nhằm đạt được các mục tiêu về kinh tế hay mục đích của tổ chức. Người có định hướng kinh doanh thường rất năng động, nhiệt tình, quyết đoán, khao khát quyền lực, sự giàu có và địa vị xã hội. Những công việc phù hợp với định hướng kinh doanh là nghề quản trị, luật sư, bán hàng. Định hướng kinh doanh ít phù hợp với những công việc đòi hỏi phải làm việc tỷ mỉ, chi ly như nghiên cứu khoa học.

6. Định hướng nghệ thuật

Những người có định hướng nghệ thuật có xu hướng bị thu hút bởi những công việc đòi hỏi có sự biểu lộ tình cảm cá nhân, xúc động, sáng tạo nghệ thuật, tự do nghề nghiệp và các hoạt động mang tính chất cá nhân. Người có định hướng nghệ thuật luôn coi trọng cái đẹp, dễ xúc động, nhạy cảm, giàu cảm hứng, thường có cuộc sống nội tâm phong phú. Hoạt độüng nghề nghiệp chịu tác động mạnh mẽ của tình cảm cá nhân. Ví dụ, những nghề phù hợp với định hướng nghệ thuật là công việc của các nghệ sỹ, bình luận viên, giáo viên ngoại ngữ, người điều hành quảng cáo, trang trí nội thất...Người có định hướng nghệ thuật không thích làm những công việc đòi hỏi nhiều ràng buộc hay đơn điệu. Những công việc ít phù hợp với định hướng nghệ thuật là kế toán, sỹ quan quân đội, quản lý tín dụng...

ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP



Nguồn: J.Holland. 1973 *Making vocational choice:* A theory of careers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Trong thực tiễn, phần lớn mọi người đều có hơn một định hướng nghề nghiệp. Ví dụ, một người vừa có định hướng nghệ thuật, vừa có định hướng xã hội. Theo sơ đồ trên, những định hướng gần nhau được đặt cạnh nhau, còn những định hướng phía đối diện nhau là những định hướng đối lập nhau. Ví dụ, định hướng kinh doanh gần với định hướng xã hội, nhưng lại ngược với định hướng nghiên cứu khám phá.

III. NHỮNG ĐIỂM THEN CHỐT TRONG NGHỀ NGHIỆP

Quá trình hoạch định, phát triển nghề nghiệp là quá trình liên tục khám phá về bản thân của mỗi người về các phương diện như tài năng, các giá trị động viên và các yêu cầu. Những điểm theo chốt trong nghề nghiệp là những quan tâm hay giá trị mà con người không muốn từ bỏ một khi họ đã có sự lựa chọn, nó được phát triển và là sản phẩm của quá trình tự khám phá về chính bản thân con người, do đó rất khó được xác định trước thời gian . Theo Edgar Schein, khi con người hiểu rõ hơn về bản thân mình, họ sẽ cảm thấy những điểm then chốt trong nghề nghiệp rõ ràng hơn. Trong thực tế, đôi khi con người chưa bao giờ nghĩ đến những điểm then chốt trong nghề nghiệp của mình cho đến khi phải ra quyết định cho một sự lựa chọn lớn, ví dụ, họ cần cố gắng để tiếp tục sụ nghiệp của một phóng viên báo chí hay bỏ ngang để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh? Vào thời điểm đó, tất cả những kinh nghiệm đã được tích lũy, hứng thú, năng khiếu nghề nghiệp, định hướng đều hội tụ vào một điểm theo chốt nhất, có giá trị cá nhân đặc biệt và hướng dẫn cho việc ra quyết định lựa chọn cuối cùng. Cũng theo Schein, có năm loại theo chốt nghề nghiệp khác nhau:

1. Được làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật hoặc chuyên môn

Những người có điểm then chốt nghề nghiệp là kỹ thuật hoặc chuyên môn là những người thích làm những công việc mang tính chất thuần túy kỹ thuật hoặc chuyên môn nghiệp vụ. Họ say sưa khía cạnh chuyên môn, kỹ thuật nghiệp vụ trong nghề nghiệp, có xu hướng chọn nghề trên cơ sở của nội dung chuyên môn kỹ thuật, muốn làm việc ở những nơi có cơ hội cho họ phát triển tài năng chuyên môn kỹ thuật, và không muốn trở thành các nhà quản trị ngay cả khi họ có cơ hội rất thuận tiện.

Được làm công việc quản trị

Một số người có thái độ, động cơ và niềm say mê mong muốn trở thành nhà quản trị rất rõ ràng. Trở thành nhà quản trị với những quyền hành và trách nhiệm quan trọng là con đường ngắn nhất giúp cho rất nhiều người trẻ tuổi, tài năng mau chóng đạt được công danh, sự nghiệp và tiền tài. Có nhiều ý kiến khác nhau về những phẩm chất cá nhân cần có để trở thành một nhà quản trị giỏi. Ví dụ, nhiều người đã trả lời trong phiếu điều tra của Schein là họ muốn theo đuổi nghề quản trị vì họ có các năng lực trong ba lĩnh vực sau:

- Có khả năng phân tích, xác định và giải quyết vấn đề trong điều kiện không có đầy đủ thông tin.

- Có khả năng giao tiếp, có thể ảnh hưởng, giám sát, lôi kéo, kiểm tra, hoặc điều khiển người khác.

- Có khả năng chế ngự các tình cảm mệt mỏi, thất vọng và có khả năng nhận trách nhiệm cao.

Những công việc và nghề nghiệp phù hợp với từng loại định hướng nghề nghiệp

Thực tiễn	Nghiên cứu, khám phá	Nghệ thuật	Xã hội	Kinh doanh	Thông thường
- Quản lý kinh doanh nông trại, lâm nghiệp - Thợ mộc - Kỹ sư - Sĩ quan quân đội - Làm việc trong nông trại, lâm nghiệp	- Sinh học, hóa học - Kỹ sư - Địa chất - Toán học, lý học - Bác sỹ, tâm lý học - Nghiên cứu và phát triển - Giảng viên khoa học	- Điều hành quảng cáo - Giáo viên nghệ thuật - Nghệ sỹ, nhạc sỹ - Phát thanh viên - Giáo viên ngoại ngữ - Trang trí nội thất - Nhiếp ảnh	- Cố vấn, tham tán - Quản lý trường học - Giáo viên khoa học xã hội - Hướng dẫn giải trí - Công tác xã hội - Nhân viên chăm lo sức khỏe (thần kinh)	- Quản trị, kinh doanh các ngành, nghề khác nhau: nông trại, bất động sản, nhà hàng, bảo hiểm, bán lẻ.. - Giảng viên kinh doanh - Đại lý bán hàng	- Kế toán - Ngân hàng - Tín dụng - Giảng viên kinh doanh - Thư ký - Giáo viên toán - Sỹ quan quân đội

Nguồn: Lược trích từ Jo-Ida C. Hansen and David Cambell.1985. *Manual for the SVIV-SCII*, Fourth edition, Leleand Stanford Junior University

2. Được làm việc sáng tạo

Sáng tạo được coi là điểm then chốt trong công việc của những ai có khát vọng phải sáng tạo ra một sản phẩm hay một tác phẩm nghệ thuật của riêng họ, hoặc một sản phẩm mới, một doanh nghiệp mang tên tuổi của họ... Để thỏa mãn nhu cầu được làm việc sáng tạo trong nghề nghiệp, nhiều người đã sẵn sàng hy sinh các lợi ích vật chất hoặc các cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

3. Được làm công việc độc lập

Nhiều người coi việc được làm việc độüc lập, không phải phụ thuộc vào người khác là điểm then chốt trong nghề nghiệp của họ. Họ có thể là các văn nghệ sỹ, nhạc sỹ, kỹ sư, cố vấn... muốn được làm việc theo sở thích của họ về thời gian, địa điểm và hứng thú làm việc. Nhiều người trong số họ có thể có định hướng chuyên môn kỹ thuật rất mạnh, nhưng thay vì theo đuổi định hướïng nghề nghiệp này bằng cách làm việc trong doanh nghiệp, họ lại tự nguyện trở thành các chuyên gia tư vấn, làm việc độc lập hoặc chỉ liên hệ một phần nhỏ với doanh nghiệp.

4. Được làm công việc có tính ổn định và an toàn

Nhiều người chỉ muốn những công việc có tính ổn định cao và lâu dài. Tuy còn rất trẻ nhưng nhiều người sẵn lòng làm những công việc kém thú vị với thu nhập khiêm tốn, chậm thăng tiến

nghề nghiệp nhưng lại có tương lai ổn định khi về già. Những người này thường rất sẵn sàng để cho doanh nghiệp quyết định những thay đổi về công việc và nghề nghiệp của họ.
Ngoài ra có những điểm then chốt bổ trợ khác trong lựa chọn nghề nghiệp sau đây:

5. Được phục vụ người khác

Đối với nhiều người, được phục vụ người khác lại là điểm then chốt trong nghề nghiệp và thường được thực hiện thông qua sự hiểu biết của họ về giao tiếp hoặc các kỹ năng khác. Ví dụ thường gặp nhất là nhiều người muốn được truyền bá ánh sáng văn hóa, phổ biến các kiến thức, sự hiểu biết của họ cho người khác hoặc muốn chữa trị những vết thương, nỗi đau trên cơ thể đồng loại...Do đó, họ thích trở thành các nhà giáo hoặc thầy thuốc hoặc làm việc trong các hội từ thiện, hội chữ thập đỏ.

6. Được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác

Điểm then chốt được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác trong nghề nghiệp có thể chỉ giống một phần hoặc có thể hoàn toàn không giống với điểm then chốt được làm nghề quản trị đã trình bày ở trên. Những người thích được làm những công việc có quyền hành, có ảnh hưởng và kiểm tra người khác có thể theo đuổi sự nghiệp nhà giáo, cha cố, thầy thuốc... vì những nghề này cho họ có cơ hội để thể hiện sự ảnh hưởng và kiểm tra người khác...

7. Được làm công việc đa dạng, phong phú

Những người thích làm những công việc khác nhau thường có nhiều lý do để thay đổi công việc, nghề nghiệp của mình. Thông thường họ là những người có nhiều tài năng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, họ ưa thích sự linh hoạt, thay đổi, tự do và mau chóng cảm thấy buồn chán với những công việc đơn điệu, ở lâu một chỗ.

IV. KHẢ NĂNG CÁ NHÂN

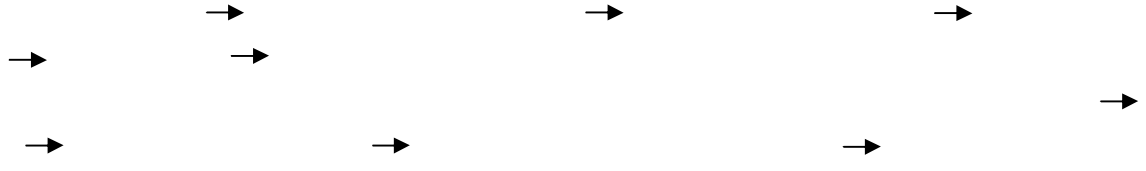
Khả năng cá nhân thể hiện thông qua sự kết hợp các năng khiếu bẩm sinh và khă năng nghề nghiệp được tích lũy, phát triển trong thực tế làm việc.

1. Năng khiếu cá nhân

Các năng khiếu cá nhân như sự khéo léo tay chân, khả năng giao tiếp, trí nhớ sắc sảo... giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc lụa chọn nghề nghiệp vì những năng khiếu này thường lôi kéo theo sự say mê hoạt động và giúp con người dễ đạt các kết quả xuất sắc trong công việc. Sử dụng các trắc nghiệm năng khiếu sẽ giúp cho các cá nhân hiểu về mình rõ ràng hơn, giúp lãnh đạo phát hiện các tài năng trẻ và có kế hoạch tuyển sinh đào tạo có hiệu quả hơn.

2. Khả năng nghề nghiệp

Hoạt động của con người trong các tổ chức, doanh nghiệp được thực hiện trong ba lĩnh vực chủ yếu làm việc với con người, làm việc với các số liệu và làm việc với các loại vật dụng. Sự rèn luyện tích lũy kinh nghiệm thực tiễn sẽ giúp con người nâng cao khả năng nghề nghiệp của mình. Khi làm việc với con người, kỹ năng nghề nghiệp sẽ tăng dần theo hướng: Chỉ dẫn, Phục vụ →



Thay đổi thông tin Kèm cặp, Thuyết phục Cố vấn, Hướng dẫn Thanh tra, giám sát Đàm phán Cố vấn đặc biệt giàu kinh nghiệm.

Khi làm việc với các loại số liệu, kỹ năng nghề nghiệp sẽ nâng cao theo hướng: So sánh Sao chép Biên soạn, Tính toán Phân tích, Đổi mới và phối hợp Tổng hợp. Kỹ năng tổng hợp đòi hỏi mức độ thuần thục cao nhất khi làm việc với các loại dữ liệu, thông tin.

Khi làm việc với các loại vật dụng, kỹ năng nghề nghiệp sẽ tăng dẫn theo hướng: Bảo quản, trông nom Nuôi dưỡng Điều khiển Tác nghiệp hoặc thao tác cụ thể Kiểm tra Thực hiện công việc đòi hỏi mức độ chính xác đặc biệt.

IV. HOẠCH ĐỊNH NGHỀ NGHIỆP CÁ NHÂN

Hoạch định nghề nghiệp bắt đầu với việc thấu hiểu chính bản thân họ. Một người khi ở trong một vị trí cụ thể phải thiết lập những mục tiêu nghề nghiệp cụ thể và xác định cách thức để đạt mục tiêu đó.

Thủ tục này được xem như là cách tự đánh giá. Bất cứ một đặc tính nào có thể ảnh hưởng đến việc hoàn thành công việc trong tương lai đều được cân nhắc. Một bản tự đánh giá cụ thể sẽ giúp cho mỗi cá nhân tránh được những sai lầm phạm phải trong việc thăng tiến nghề nghiệp. Thông thường (đặc biệt trong kỷ nguyên mà tỷ lệ thất nghiệp cao) một cá nhân phải chấp nhận công việc mà không cần cân nhắc liệu công việc đó có phù hợp với những sở thích và khả năng của mình hay không, một sự tiếp nhận mà có thể là kết quả của sự thất bại. (Một cách lý tưởng, một người phải đợi cho đến khi có một công việc phù hợp thậm chí công việc đó có mức lương thấp hơn. Nếu không có sự lựa chọn mà buộc phải chấp nhận công việc không phù hợp, họ sẽ tiếp tục đợi chờ cho một sự lựa chọn khác). Thông qua bản tự đánh giá sẽ giúp đỡ các cá nhân trong việc hòa hợp giữa những phẩm chất của cá nhân và những mục tiêu với công việc thích hợp hoặc chuyên môn. Một vài công cụ hữu ích bao gồm Bản cân đối giữa mặt mạnh và yếu và Cuộc điều tra về sở thích.

1. Bản cân đối giữa mặt mạnh và yếu

Thủ tục tự đánh giá cá nhân sẽ trợ giúp mỗi cá nhân nhận thưc những điểm mạnh và yếu của họ gọi là bản cân đôi mặt mạnh và yếu. Người nhân công hiểu những điểm mạnh của họ có thể tận dụng chúng một cách tối đa, trong khi tránh những vị trí làm việc nằm trong vùng điểm yếu của họ. Hơn thế nữa, thông qua việc nhận thức được điểm yếu của mình, họ có thể ở trog những vị trí tốt hơn để vượt qua chúng.

Để sử dụng bản trên, mỗi cá nhân phải liệt kê những điểm mạnh và yếu mà họ chấp nhận chúng. Những điểm này là rất quan trọng bởi vì tầm quan trọng của việc tự hình dung sẽ tác động trực tiếp tới hành vi. Vì vậy, một người tin rằng anh hay cô ấy tạo ra ấn tượng ban đầu xấu khi gặp gỡ mọi người có thể sẽ tạo ra ấn tượng xấu. Sự nhận thức về mặt yếu hay mạnh thường trở thành lời tiên tri cho việc tự hoàn thành công việc.

Bản cân đối được chia ra làm hai cột: một bên để liệt kê những mặt mạnh và bên kia là những mặt yếu

MẶT MẠNH	MẶT YẾU
- Làm việc hòa đồng với mọi người. - Thích được giao nhiệm vụ và hoàn thành nó theo cách riêng của mình. - Là nhà quản trị tốt. - Lãnh đạo thông qua các biểu mẫu. - Mọi người kính trọng tôi như là người làm việc công bằng và nhiệt tình. - Có sức khỏe tốt. - Thực hiện tốt chức năng của mình trong một môi trường năng động. - Có mối quan hệ thân thiện. - Cảm thấy hài lòng khi làm việc với những nhà kinh doanh ở cấp cao. - Thích làm việc như phong cách trong chính trị.(Điều này có thể là mặt yếu) - Hoàn thành công việc tốt khi nó được giải thích rõ ràng. - Tường tận trong việc tổ chức thời gian biểu của người khác. - Có thể khuyến khích và lôi kéo những người làm việc cho tôi. - Có tinh thần phóng khoáng- không e thẹn. - Quan tâm đến những người mà quan tâm đến tôi. (Điều này có thể là mặt yếu) - Có sự đồng cảm sâu sắc. - Công việc được hoàn thành xuất sắc thông qua người khác và có quan hệ thân thiết với một vài người.	- Không thích người giám sát cứng nhắc. - Không dễ kết bạn với những người cấp trên. - Rất dễ bị căng thẳng thần kinh. - Thường xuyên nói những điều mà không cần nhận thấy có sự hài lòng hay không. - Không chịu đựng được vẻ bận rộn khi không có công việc nào được hoàn tất. - Không chấp nhận việ ngồi ỳ trên ghế trong suốt thời gian. - Dễ bị kích động với môi trường làm việc không thân thiện. - Có rất ít bạn thân thực sự. - Không phải là người tuân thủ nhưng biểu hiện lại ngược lại. - Nhiều người nhìn tôi như là người hay thay đổi, không kiên định. Có lẽ là vậy nhưng tôi tin là không. - Hay xa rời. - Không giỏi hoạch định ngắn hạn nhưng dài hạn thì tốt hơn. - Không kiên nhẫn- muốn mọi việc phải nhanh chóng. - Không thích phải quá chi tiết.

Bản cân đối sẽ không cung cấp tất cả các câu trả lời, nhưng nhiều người có thể thấu hiểu chính họ hơn thông qua việc hoàn tất bản này.

Một phương pháp tựû vấn cá nhân khác cũng rất hữu ích. Một tác giả đã sáng tạo ra một phương pháp phân tích con người gọi là DATA cho những ước muốn, khả năng, khí chất và tính tình, và tài sản) mà ông gợi ý rằng có thể dược sử dụng hữu hiệu trong việc chọn lựa nghề nghiệp thích hợp với từng cá nhân. Trong qua trình nghiên cứu và tham khảo các cuốn sách về quản trị nghề nghiệp, Ray Brillinger nhận thấy các tác giả đều đồng tình 6 điểm chính yếu sau đây:

1. Thời đại nghề nghiệp của chi một người sử dụng lao động đã qua cho hầu hết mọi người.
2. Một cách chính thức mọi người phải học cách thực hiện nhóm tự quản và hệ thống, mạng lưới thay cho ông chủ truyền thống.

3. Hoạch định nghề nghiệp phải là tiên phong, năng động (cố gắng dự đoán được những sự kiện tương lai), không phải là thụ động (chờ đợi các diễn biến xảy ra rồi mới hành động).
4. Tính linh hoạt, khả năng thích nghi, và học tập suốt đời là chìa khóa của thành công nghề nghiệp.
5. Tất cả mọi công việc đều phải được cải tiến và xác định rõ ràng.
6. Thành công là có thể, nhưng phương pháp nên thay đổi.

Ý tưởng chung là: " Sự sáng suốt, khôn ngoan thông thường chưa thể làm cho công việc tốt được. Phương pháp mới cho cả việc hoạch định và xác định nghề nghiệp là nền tảng".

2. Cuộc khảo cưu về những điều thích và không thích

Một cá nhân cũng nên xem xét những điều thích và không thích như là một phần của tự đánh giá cá nhân. Những điều thích và không thích mọi người nhận thấy những giới hạn của chính họ. Một vài người không sẵn sàng sống trong những vùng chính yếu của đất nước; một vài số khác thì không thích đi du lịch trong những ngày phép... Nhận thấy những giới hạn của chính bản thân trước khi nó gia tăng có thể giảm thiểu những rắc rối nảy sinh cho nghề nghiệp trong tương lai.
Một số người thích làm việc cho những tổ chức lớn mà họ biết rõ về sản phẩm. Một số khác lại thích làm trong các tổ chức nhỏ, tin rằng cơ hội nghề nghiệp cho sự thăng chức sẽ dễ dàng hơn hoặc là môi trường làm việc thích hợp và thân thiện hơn. Tất cả sự tham khảo mà ảnh hưởng đến việc lựa chọn nghề nghiệp và việc thực hiện đều được liệt kê trong bản:

NHỮNG ĐIỂM THÍCH	NHỮNG ĐIỂM KHÔNG THÍCH
- Thích đi du lịch. - Thích sống ở Miền Đông. - Thích trở thành ông chủ. - Thích sống ở những thành phố vừa. - Thích xem bóng đá và bóng chày. - Thích chơi quần vợt.	- Không muốn làm việc cho các hãng lớn. - Không thích làm việc trong thành phố lớn. - Không thích làm việc bàn giấy cả ngày. - Không thích ăn mặc phù hợp trong tất cả thời gian.

Như là công cụ của tự đánh giá, bản khảo sát giúp cho các cá nhân thấu hiểu những động lực nghề nghiệp cá nhân, thiết lập các giai đoạn để đạt được nghề quản trị, tìm tiếm những trợ giúp về kỹ thuật, hoặc thậm chí hoạch định trước một ngành kinh doanh cho riêng mình. Ví dụ, một người với ít ước muốn cho trách nhiệm quản trị, thì không nên tham gia vào khoá đào tạo quản trị...
Một cá nhân biết rõ về mình sẽ dễ dàng hoạch định nghề nghiệp cá nhân thành công hơn. Tuy nhiên có không ít người lựa chọn nghề nghiệp kém khôn ngoan, họ chi dựa vào những cơ hội hiện thời, ước muốn của người khác...
Thông qua các công cụ và phương pháp trên, mỗi cá nhân sẽ lựa chọn cho mình một nghề nghiệp phù hợp và các bước để đạt được mục tiêu đã đề ra.

V. TÌM HIỂU NGHỀ NGHIỆP

Sau khi tìm hiểu về các năng lực nghề nghiệp cá nhân, bước tiếp theo trong quá trình định hướng phát triển nghề nghiệp là nghiên cứu tìm hiểu về nghề nghiệp. Công việc này sẽ rất đơn giản nếu đã có sẵn các cuốn sách kiểu "Từ điển danh mục ngành nghề" hoặc "Sổ tay tra cứu nghề nghiệp". Nhưng cuốn sách này sẽ giới thiệu đầu đủ và chi tiết về các loại hình ngành nghề, mỗi ngành nghề đều chỉ rõ trách nhiệm, chức năng quyền hành, điều kiện làm việc... cũng như các yêu cầu cần thiết đối với các nhân viên thực hiện công việc. Tuy nhiên, nếu không có các cuốn sách cẩm nang nghề nghiệp đó, việc tìm hiểu về các công việc và ngành nghề sẽ rất khó khăn, phức tạp. Mỗi người sẽ phải tự tìm hiểu về nghề nghiệp thông qua sách báo, phim ảnh hoặc thông qua các thông báo tuyển dụng hoặc nhờ sự giúp đỡ của cơ quan dịch vụ lao động.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích cơ hội và các hạn chế phát triển nghề nghiệp trong các giai đoạn khác nhau của cuộc đời nghề nghiệp.
2. Phương pháp nào phù hợp nhất cho các cá nhân để thực hiện các mục tiêu nghề nghiệp khi họ:

- Mới được nhận vào làm trong doanh nghiệp.
- Ở trong giai đoạn cuối của chu kỳ nghề nghiệp

3. Theo anh (chị), trong công tác quản trị nhân sự, việc phải phân tích để tìm hiểu về chu kỳ phát triển nghề nghiệp cá nhân để làm gì? Hãy chỉ ra những tác dụng có thể có của công việc này trong thực tiễn quản trị nhân sự?

CHƯƠNG VIII

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Sau khi được tuyển chọn và bố trí công việc, hoặc là sau khi đã thiết kế lại công việc và định hướng phát triển nghề nghiệp, người nhân viên mới có thể vẫn chưa có đủ khả năng để hoàn thành tốt công việc tương lai. Trong trường hợp này, công ty phải tiến hành một chương trình đào tạo và phát triển để họ có thể hoàn thành công việc mà họ sẽ được giao. Ngay cả đối với những công nhân nhiều kinh nghiệm họ cũng phải luôn được đào tạo và phát triển để giúp cho họ có thể làm tốt hơn nữa công việc hiện tại và tạo cho họ cơ may phát triển trong tương lai. Tuy nhiên việc định hướng phát triển và đào tạo phải luôn gắn với việc đánh giá khả năng của công nhân và yêu cầu cần phải thực hiện của công việc.

Đào tạo ngoài việc giúp cho công nhân hoàn thành công việc hiện tại, nó còn có tác dụng giúp họ trong việc phát triển nghề nghiệp và có thể phát triển những năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai. Đối với phát triển, mục tiêu của nó là giúp cho các cá nhân nắm bắt đượüc những trách nhiệm trong tương lai, nó ít nhấn mạnh vào những trách nhiệm công việc hiện tại.

I. MỤC ĐÍCH CỦA ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Chất lượng của hệ thống giáo dục, đào tạo và phát triển có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia. Việc không ngừng nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp và niềm say mê công việc cho người lao động là cơ sở cho ưu thế của nước Anh trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất; là nguồn gốc thành công của nước Mỹ trong cuộc cách mạng công nghiệp là thứ hai và là gốc rễ cho sự vượt trội của nước Nhật trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba. Ở tầm vi mô, đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng mục tiêu chiến lược của tổ chức. Ngày nay chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới.

Với xu thế toàn cầu hoá, việc kinh doanh của một hãng không còn bó hẹp trong một vùng, một quốc gia mà được mở ra trên phạm vi thế giới. Để đảm bảo cho khả năng cạnh tranh, các doanh nghiệp cần phải xây dựng được một lực luợng lao động có đủ trình độ, đủ khả năng để thực thi hữu hiệu và nhanh chóng mọi quyết định mang tính chiến thuật cũng như chiến lược của mình. Việc thiếu lao động có đủ khả năng là một bất lợi gây trở ngại và tổn thất cho công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Trong điều kiện nền giáo dục quốc gia không còn đủ sức đáp ứng được yêu cầu về số lượng, chất lượng của lao động do các doanh nghiệp đặt ra ngày càng cao và đa dạng. Các doanh nghiệp buộc phải tự tiến hành đào tạo lấy nguồn nhân lực cho mình, đây là một xu thế tất yếu. Đó cũng là lý do tại sao các nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm của Mỹ và Nhật đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

Một cuộc nghiên cứu ở Mỹî cho thấy các công ty đầu tư cho việc đào tạo và phát triển ít nhất là 2% tổng quỹ lương. Một vài công ty hàng đầu thì đầu tư nhiều hơn, ví dụ như công ty Hewlett-Packard đã chi 5% lợi nhuận cho đào tạo và phát triển. IBM, Motorola, Xerox, McDonald, Ford,

và một vài công ty khác còn xây dựng cả một trung tâm giáo dục để tiến hành đào tạo và phát triển lực lượng công nhân của họ. Thực tế đã chứng minh đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình kinh doanh. Theo Paul Banas, quản trị gia về chiến lược nguồn nhân lực của công ty Ford thì:

" Nếu giáo dục và đào tạo được xem như là một khoản chi phí, thì trong những thời kỳ khó khăn khi mà chi phí được cắt giảm, ngân sách cho giáo dục và đào tạo không còn nữa. Tuy nhiên, nếu công ty phát triển hệ thống các giá trị và nguyên tắc như là một tài sản quan trọng, thì giáo dục và đào tạo vẫn được duy trì ngay cả trong giai đoạn xấu nhất của chu kỳ kinh doanh."

Thế giới đang ở vào giai đoạn bùng nổ thông tin, trình độ giáo dục, học vấn, kiến thức tổng quát của xã hội ngày càng nâng cao dẫn đến việc phải đào thải các nhân viên không theo kịp thời đại. Điều này đã buộc các công ty ngày càng phải quan tâm hơn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty. Nhiều công ty trên thế giới đã xem chiến lược phát triển nhân sự như là một cấu thành không thể thiếu trong chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp. Một chương trình đào tạo và huấn luyện nhân viên tốt sẽ thỏa mãn được các mục đích sau đây:

1) Làm cho nhân viên mới hội nhập vào doanh nghiệp:
   Khi một nhân viên mới vào làm việc trong công ty, nhiệm vụ của chương trình huấn luyện nhân viên mới là tạo điều kiện để nhân viên mới đó hội nhập được vào môi trường doanh nghiệp và môi trường công tác một cách nhanh chóng và hiệu quả. Điều này sẽ có tác dụng rút ngắn thời gian tập sự cho nhân viên, tạo cho họ một tâm lý tốt cho họ phát huy năng lực công tác lâu dài tại doanh nghiệp.
2) Làm cho nhân viên có đủ kiến thức để hoàn thành công việc:
   Trong quá trình tuyển chọn nhân viên, không phải bao giờ chúng ta cũng có thể chọn được những nhân viên hoàn toàn đủ tiêu chuẩn, trong trường hợp đó chúng ta phải chấp nhận lựa chọn những nhân viên chưa thât sự đủ tiêu chuẩn để tiếp tục đào tạo, phát triển họ nhằm mục đích sử dụng lâu dài. Mặt khác trong quá trình công tác, do nhu cầu của việc thăng tiến nhân viên, nhiều nhân viên làm việc rất tốt ở cương vị công tác bên dưới nhưng khi được đề bạt lên cương vị cao hơn thì chưa thật sự đạt yêu cầu do đó phải đào tạo, bồi dưỡng họ thêm. Ngoài ra việc đào tạo và huấn luyện nhân viên tốt sẽ tạo điều kiện cho người lao động nắm bắt được những kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm liên quan đến công việc của mình nhờ đó mà họ tự tin trong công tác nên nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, giảm được chi phí, giảm được các sai sót, sự cố, tai nạn...
3) Làm cho nhân viên thích ứng với sự thay đổi của môi trường:
   Việc môi trường biến đổi nhanh chóng đã dẫn đến kiến thức của người lao động trong doanh nghiệp bị lỗi thời nhanh chóng, trách nhiệm của đào tạo và phát triển nhân lực là giúp cho họ có cơ hội bổ sung kiến thức nhằm thích ứng tốt với sự thay đổi đó.
4) Đáp ứng yêu cầu phong phú hóa công việc của nhân viên:

Những nỗ lực cải tiến tổ chức và bố trí lao động dựa trên tiền đề phát triển của kỹ thuật đã dẫn đến việc chuyên môn hóa cao độ. Người lao động bị biến thành "nô lệ" của máy móc, họ được xem như là một bộ phận cấu thành của kỹ thuật, điều này đã làm cho sự căng thẳng và

nhàm chán tăng lên cao độ. Để phản kháng, người lao động có xu hướng gia tăng đấu tranh, bất mãn, thiếu nhiệt tình công tác, hay nghỉ việc nên năng suất lao động giảm sút. Để khắc phục tình trạng này, hiện nay trên thế giới đang có xu hướng tạo ra yếu tố hấp dẫn trong công việc của nhân viên bằng cách tăng tính chủ động sáng tạo trong công việc, tạo ta yếu tố chuyển động trong công việc bằng các hình thức luân chuyển công việc và làm phong phú hóa công việc... Chính điều này đã đòi hỏi các doanh nghiệp phải quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình, có như vậy mới có thể đáp ứng được các yêu cầu của luân chuyển công việc và làm phong phú hóa công việc vì tất cả các kiểu tổ chức lao động này đều dựa trên cơ sở trình độ lao động cao.

Thỏa mãn nhu cầu được học tập của nhân viên:

Con người cần phải được thỏa mãn rất nhiều nhu cầu cùng một lúc, mặc dù mức độ cấp bách phải đáp ứng các nhu cầu không giống nhau, có những nhu cầu cần phải thỏa mãn trước và cũng có những nhu cầu có thể thỏa mãn sau. Khi chất lượng cuộc sống của con người đã ở mức cao, mức độ đòi hỏi thỏa mãn các nhu cầu cũng tăng lên tương ứng. Nhu cầu được học tập là một nhu cầu khách quan nằm trong nhóm các nhu cầu được hoàn thiện bản thân. Việc thỏa mãn nhu cầu được học tập để nâng cao trình độ, kiến thức cũng là một việc làm cần thiết để tạo động lực làm việc tốt hơn cho người lao động.

Để đảm bảo cho hiệu quả của việc thay đổi và cải tiến tổ chức:

Trong quá trình hoạt động, do môi trường kinh doanh thay đổi làm cho mục tiêu cũng như chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp cũng phải luôn thay đổi cho phù hợp. Với tư cách là một hoạt động mang tính chiến lược, công tác tổ chức quản lý cũng phải thường xuyên được xem xét để hoàn thiện theo cho thích ứng với chức năng, nhiệm vụ mới. Tuy nhiên việc thay đổi tổ chức thường vấp phải một sự cản trở rất lớn từ bên trong, chủ yếu là do tư tưởng ngại thay đổi của các cán bộ, nhân viên của công ty. Nguyên nhân cơ bản nhất dẫn đến tư tưởng ngại thay đổi làm cản trở tiến trình phát triển của doanh nghiệp là do trình độ của người lao động không theo kịp với sự thay đổi, họ sợ những thay đổi sẽ đưa đến cho họ những bất lợi về địa vị, danh vọng, công ăn việc làm, thu nhập...

Vì vậy, để đảm bảo hiệu quả của công tác thay đổi tổ chức, các doanh nghiệp cần quan tâm làm tốt công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao trình độ, kiến thức cho người lao động nhờ đó mà họ dễ dàng chấp nhận sự thay đổi.

Trong các tổ chức, vấn đề đào tạo và phát triển được quan tâm là nhằm mục đích:

- 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.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quan trị cần được trang bị các phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

• Giúp giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, xung đột giữa cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực 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.

• Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

• Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thử thách cao hơn, có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

II. KHÁI NIỆM ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN

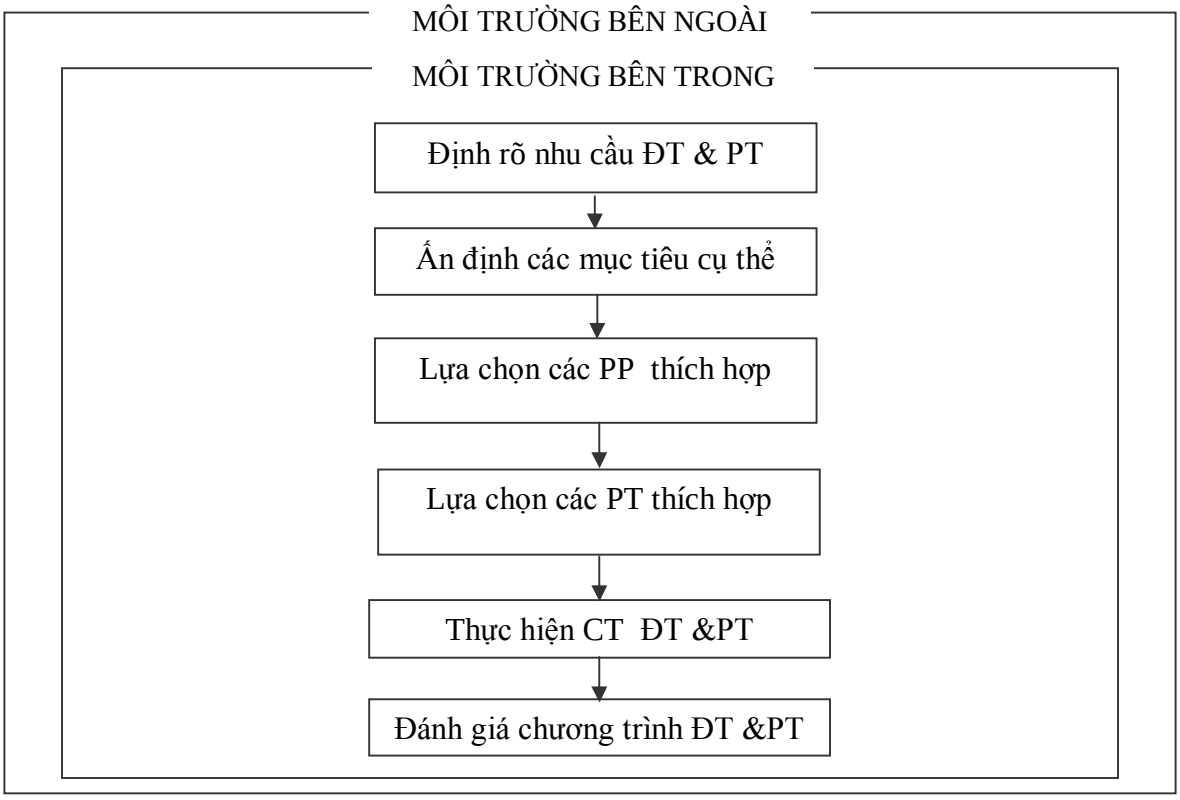
Các khái niệm giáo dục, đào tạo và phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Theo Cherrington, giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

Có quan điểm cho rằng có hai loại đào tạo: đào tạo chung và đào tạo chuyên. Đào tạo chung được áp dụng để nhân viên có được những kỹ năng có thể sử dụng ở mọi nơi. Ví dụ như nâng cao khả năng đọc, viết, tính toán có thể ích lợi cho nhân viên trong mọi công việc. Đào tạo chuyên được áp dụng giúp cho nhân viên có được các thông tin và kỹ năng chuyên biệt, áp dụng cho công việc của mình ở nơi làm việc. Theo quan điểm này, đào tạo và phát triển có cách tiếp cận khác nhau. Khái niệm đào tạo được sử dụng trong trường hợp các nhân viên (không phải là quản trị gia) học tập, lĩnh hội được các kiến thức, kỹ năng kỹ thuật. Khái niệm phát triển quản trị liên quan tới các phương pháp và hoạt động nhằm nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, thay đổi quan điểm, hoặc nâng cao kỹ năng thực hành cho các quản trị gia hoặc các quản trị gia tương lai. Trong khi các chương trình đào tạo chỉ chú trọng lên một số vấn đề, hoặc các kỹ năng kỹ thuật thuần túy thì các chương trình phát triển quản trị chú trọng lên nhiều nhóm kỹ năng hoặc nhiều vấn đề rộng hơn.

Chúng ta phải nhận ra một điều là có điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Khi một người thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kiến

thức, kỹ năng mới theo yêu cầu mới của công việc. Công tác phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn các kiếïn thức, kỹ năng đó.

III. TIẾN TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN



1. Nhận thức nhu cầu đào tạo và phát triển

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các tổ chức hoặc doanh nghiệp. Nhu cầu đào tạo thườìng được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của nhân viên, người lập kế hoạch đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu để trả lời các câu hỏi sau:

- Doanh nghiệp cần phải thực hiện các mục tiêu nào và đòi hỏi phải thực hiện ở mức độ ra sao? (Phân tích doanh nghiệp)
- Người lao động cần phải làm những công việc gì để đạt được các yêu cầu về mục tiêu do tổ chức đặt ra? (Phân tích côngviệc)
- Người lao động cần có những kỹ năng nào để thực hiện tốt các công việc đã được xác định? (Phân tích tác nghiệp).
- Những điểm mạnh và điểm yếu hiện tại của người lao động trong doanh nghiệp là gì (phân tích nhân viên)

Sau đây chúng ta lần lượt đi vào nghiên cứu cụ thể hơn cách thức giải quyết các câu hỏi trên:

a - Phân tích doanh nghiệp

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Thỉnh thoảng một sự thay đổi trong chiến lược của tổ chức cũng có thể làm xuất hiện nhu cầu đào tạo. Lấy ví dụ, những sản phẩm hoặc dịch vụ mới thường yêu cầu người công nhân phải biết được các thủ tục mới. Xerox đã chạm trán với vấn đề này khi nó quyết định sản xuất máy điện toán. Nhân viên thương mãi, những người lập chương trình, và công nhân sản xuất phải được đào tạo để sản xuất, bán hàng và dịch vụ cho tuyến sản phẩm mới này.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ kế cận, doanh nghiệp cần xác định những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dựng hình thức đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được kỹ năng theo yêu cầu của công việc.

b - Phân tích công việc

Phân tích công việc là một nội dung nghiên cứu đã được đề cập đầy đủ và chi tiết ở Chương 3. Trong phần này chúng ta chỉ bàn đến việc người ta sử dụng phân tích công việc trong nội dung này để làm gì. Khi nghiên cứu nhu cầu đào tạo, phân tích công việc nhằm mục tiêu xác định các thông tin về những công việc cụ thể mà công nhân phải thực hiện để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Việc xác định rõ những công việc mà người công nhân phải làm là cơ sở cho việc nghiên cứu nhằm chỉ ra người công nhân cần phải có những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nào để có thể thực hiện được tốt các công việc đó.

c - Phân tich tác nghiệp

Phân tích tác nghiệp nhằm xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên phải làm như thế nào chứ không phải là định hướng công việc mà công nhân phải thực hiện. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng đến việc xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu với nhân viên.

d - Phân tích nhân viên

Để nhận thức được nhu cầu đào tạo và phát triển đối với nhân viên chúng ta cần xuất phát từ việc đánh giá tình hình công việc của nhân viên hiện tại và dự kiến những yêu cầu đối với nhân viên trong tương lai. Tiến trình phân tích tình hình thực hiện công việc của nhân viên được tiến hành theo các bước công việc sau đây:

- *Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên:* Thông qua quá trình kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị tiến hành rà xét, đối chiếu những khác biệt trong thực hiện công việc thực tế của nhân viên so với những tiêu chuẩn mẫu mà họ cần phải đạt đã được xây dựng trước nhằm phát hiện những vấn đề trục trặc, thiếu sót và yếu kém của họ trong khi thực hiện công việc. Nhờ đó nhà quản trị biết được những nhân viên nào hiện tại đã đáp ứng được yêu cầu của công việc và những ai còn thiếu sót cần phải đào tạo huấn luyện thêm.

- *Phân tích và xác định nguồn gốc những trục trặc của nhân viên:* Không phải bất cứ sự trục trặc nào trong công tác cũng đều xuất phát từ nguyên nhân "chưa biết làm" của nhân viên mà nhiều khi ngược lại, người nhân viên có đầy đủ kỹ năng làm tốt điều đó nhưng họ "không muốn làm". Muốn xác định được điều này, người phân tích phải trả lời được các câu hỏi sau:

- Nhân viên có biết họ phải làm gì và biết được chúng ta mong muốn gì ở họ hay không?
- Họ có làm được công việc đó nếu họ muốn làm hay không?
- Nhân viên có muốn làm và thường xuyên thực hiện công việc tốt không?

Việc trả lời các câu hỏi trên cho phép ta xác định được nguyên nhân của việc trục trặc là do nhân viên "không làm được" hay do "không muốn làm".

- *Áp dụng các giải pháp nhắm khắc phục những nhân tố chủ quan:*

Đối với những nhân viên "không muốn làm", nhu cầu đào tạo huấn luyện không đặt ra mà vấn đề chúng ta cần quan tâm ở đây là rà xét lại chính sách khen thưởng kỷ luật của công ty và những chính sách thúïc đẩy động cơ nhằm làm cho họ xuất hiện mong muốn làm việc.

Đối với những ngườìi "không làm được" không nhất thiết là họ không biết làm mà đôi khi họ không hiểu được họ cần phải làm gì, trong trường hợp này, việc đặt ra một mục tiêu hành động thật rõ ràng đối với họ lại là một giải pháp tốt và hữu hiệu.

Cũng có trường hợp nhân viên không hoàn thành tốt công việc không phải do lỗi của họ mà là do vấn đề trục trặc trong tổ chức, kỹ thuật của công ty gây ra vì vậy việc nghiên cứu để loại bỏ các trở ngại này lúc này là cần thiết.

- *Quyết định triển khai chương trình đào tạo huấn luyện:* Đối với những nhân viên "không biết làm" được xác nhận là do thiếu kỹ năng và trình độ lúc đó ta mới đặt yêu cầu cần phải đào tạo huấn luyện cho họ. Tuy nhiên không phải bất cứ sự trục trặc trở ngại của nhân viên cũng đều đặt ra yêu cầu đào tạo huấn luyện lại cho họ cả mà để đi đến quyết định có nên tiến hành đào tạo hay không, chúng ta cần dựa trên cơ sở cân nhắc, so sánh giữa những lợi ích thu được nhờ khắc phục nó so với công sức, thời gian và chi phí mà chúng ta phải bỏ ra để đào tạo huấn luyện họ. Trong trường hợp xét thấy việc triển khai đào tạo huấn luyện là không hiệu quả, chúng ta có thể áp dụng các biện pháp khác như bố trí lại công tác cho phù hợp với khả năng và trình độ hiện có của họ và cuối cùng là thuyên chuyển hoặc cho nghỉ việc.

Chỉ khi nào chúng ta có đủ cơ sở để tin rằng, việc tiến hành đào tạo huấn luyện là thực sự cần thiết và hiệu quả, lúc đó chương trình đào tạo mới được triển khai.

2. Xác định các mục tiêu của chương trình đào tạo

Giai đoạn kế tiếp của chương trình đào tạo và phát triển là xác dịnh các mục tiêu cụ thể của một quá trình đào tạo. Mục tiêu nên được hiểu là những ước muốn cần đạt được và điều kiện để nó xảy ra. Mục tiêu có vai trò như là những tiêu chuẩn để chống lại sự thực hiện cá nhân riêng biệt và giúp cho chương trình đào tạo có thể được đo lường và đánh gía. Ví dụ như mục tiêu cho việc đào tạo nhân viên giữ chỗ máy bay được phát biểu như sau:

1) Cung cấp thông tin về chuyến bay và gọi đến cho khách hàng trong 30 giây.
2) Hoàn tất thông tin về địa chỉ liên hệ của khách hàng và giữ chỗ cho cuộc hành trình khứ hồi trong 2 phút.

Những mục tiêu đặt ra cho việc đào tạo sẽ được giao cho người chịu trách nhiệm đào tạo để họ có căn cứ xây dựng chương trình đào tạo đồng thời là căn cứ cụ thể để đánh giá sự thành công của khoá đào tạo. Nếu mục tiêu không đạt được, những trục trặc hay thất bại sẽ được phản hồi về cho phòng nhân sự và cho cả các thành viên tham gia.

Thông thường một chương trình đào tạo và phát triển nhân viên thường hướng đến việc thực hiện ba nhóm mục tiêu tổng quát sau:

Mục tiêu giáo dục: Nói lên các hoạt động nhằm cải tiến, nâng cao sự thành thục, khéo léo của một cá nhân lên một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó và vượt ra ngoài phạm vi công việc hiện hành.

Mục tiêu đào tạo: Yếu tố này nói lên các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành hay các công việc liên quan.

Mục tiêu phát triển: Bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó đổi mới và phát triển dưới tác động của những thay đổi nhanh chóng diễn ra trong môi trường kinh doanh.

Khi xác lập các mục tiêu cụ thể cho một chương trình đào tạo, người xây dựng chương trình cần phải trả lời được hai câu hỏi sau đây:

- Các nhu cầu đào tạo của công ty là các nhu cầu nào?
- Công ty muốn thực hiện mục tiêu gì qua các chương trình đào tạo và phát triển?

Các mục tiêu có thể được xác định ở phạm vi rất hẹp chỉ hướng vào việc khắc phục khuyết điểm tại một chức vụ cụ thể nào đó, đồng thời các mục tiêu cũng có thể đề cập đễn một phạm vi tổng quát hơn nhiều như nâng cao kỹ năng quản trị cho tất cả các cấp quản trị thuộc tuyến thứ nhất bao gồm các đốc công, các quản đốc và các kiểm soát viên...

3. Lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp

Sau khi đã xác định rõ các mục tiêu, các nhà quản trị cần tiến hành lựa chọn các phương pháp và phương tiện đào tạo huấn luyện thích hợp để đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đã đề ra một cách hiệu quả và hợp lý nhất.

Hiện nay trên thế giới có rất nhiều phương pháp đào tạo và phát triển được sử dụng tùy vào từng điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Tuy có thể ở những nơi khác nhau, tên gọi của các phương pháp đào tạo huấn luyện có khác nhau nhưng cách đào tạo và nội dung lại thường rất giống nhau.

Để tiện cho việc lựa chọn phương pháp và phương tiện đào tạo thích hợp người ta chia tất cả các phương pháp đào tạo ra thành ba nhóm đó là: Các phương pháp đào tạo áp dụng cho đối tượng là các nhà quản trị, các phương pháp áp dụng cho đối tượng là nhân viên điều hành và cuối cùng là các phương pháp áp dụng cho đối tượng là công nhân trực tiếp sản xuất.

Ngoài ra người ta còn phân biệt các phương pháp đào tạo đó theo quan hệ với không gian triển khai và người ta chia tất cả các phương pháp thành hai loại: Đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo xa nơi làm việc.

Những năm gần đây các phương pháp đào tạo đã phát triển nhanh chóng và người ta nhấn mạnh tới phương pháp phát triển đối lại với phương pháp nhồi sọ. Việc quản lý đào tạo đặt trọng tâm vào phương pháp làm việc theo nhóm, học hành động phát hiên và tập trung vào người học hơn là

người dạy. Chương này trình bày một cách tiếp cận đào tạo ít nhiều thên về phương pháp cũ, nhưng nó vẫn tiếp tục còn là một phương pháp được dùng rộng rãi trong đào tạo tay nghề cho các công việc đào tạo những kỹ năng cao hơn hoặc với việc phát triển tri thức.

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO- PHÁT TRIỂN VÀ ĐIỀU KIỆN ÁP DỤNG

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN ĐƯỢC ÁP DỤNG	ÁP DỤNG CHO			THỰC HIỆN TẠI	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân trực tiếp	Cả ba cấp	Tại nơi làm việc	Xa nơi làm việc
1. Dạy kèm	@	@	*	*	$
2. Trò chơi kinh doanh	*	$	$	$	*
3. Tình huống quản trị	*	$	$	$	*
4. Hội thảo, hội nghị	*	$	$	$	*
5. Mô hình ứng xử	*	$	$	$	*
6. Huấn luyện tại bàn giấy	*	$	$	$	*
7. Thực tập sinh	*	$	$	*	$
8. Đóng kịch	*	$	$	$	*
9. Luân chuyển công việc	@	@	*	*	$
10. Giảng dạy theo chương trình	@	@	*	$	*
11. Giảng dạy trên máy tính	@	@	*	$	*
12. Bài thuyết trình trong lớp	@	@	*	$	*
13. Đào tạo tại chỗ	$	*	$	*	$
14. Đào tạo học nghề	$	*	$	*	$
15. Dụng cụ mô phỏng	$	*	$	$	*
16. Đào tạo xa nơi làm việc	$	*	$	$	*

Nguồn: *R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, page 280*

Ký hiệu @: Áp dụng cho cả quản trị gia, nhân viên điều hành và công nhân

* : Áp dụng

$: Không áp dụng

Dạy một người làm việc gì khác với dạy một người hiểu về một vấn đề gì. Chương này đề cập tới cáh dạy một người làm một việc gì. Sự khác biệt lớn này giữa đào tạo tay nghề với đào tạo kiến thức đã được phân tích một cách tinh tế trong hệ phân loại CRAMP (Comprehension, Reflex, Attitude, Memory, Procedural nghĩa là: Hiểu biết, phản xạ, ứng xử, trí nhớ, thủ tục)

Hiểu biết: Loại hình học tập này bao quát những nội dung của các vấn đề mang tính lý thuyết, cần hiểu biết các sự việc xảy ra như thế nào, tại sao và vào thời điểm nào. Có thể lấy ví dụ việc hiểu biết các định luật nhiệt động học, hoặc cơ cấu tiền tệ của Hệ thống tiền tệ Châu Âu.

Luyện khả năng phản xạ: Loại hình học tập này thonừg được áp dụng trong trường hợp yêu cầu làm được những thao tác thành thạo và đạt khả năng cảm nhận cao, kể cả trong thực hành cũng như trong hiểu biết việc gì phải làm. Tốc độ thường là quan trọng và học viên phải thường xuyên lặp lại bài học để phát triển khả năng làm việc đồng bộ và phối hợp ở mức độ thỏa đáng. Các ví dụ rõ ràng là các trò xiếc tung hứng và nhào lộn hoặc là việc nắm vững công việc điều khiển các nút bấm trên các bảng điều khiển máy móc thiết bị.

Phát triển cách ứng xử: Loại hình học tập này giúp học viên phát triển khả năng thay đổi cách ứng xử và nâng cao trình độ thành thạo trong các quan hệ xã hội. Phần lớn các bài huấn luyện cách quan tâm đến khách hàng thường được tiến hành bằng cách này

Rèn luyện trí nhớ: Loại học này rõ ràng liên quan đế những học viên cần nhớ được cách xử lý trong một loạt tình huống khác nhau được xác định trước. Ví dụ, những dược sỹ phải học thuộc lòng một loạt những liều lượng thuốc tối đa, hoặc người văn thư hành chính phải nhớ các giấy tờ phải chuyển đến giám đốc và các giấy tờ phải chuyển cho phòng tổ chức...

Học làm các thủ tục: Giống như loại học trí nhớ, chỉ khác là nội dung các việc phải học để làm theo thì không cần nhớ, chỉ cần hiểu rõ công việc và biết vị trí của mỗi công việc. Ví dụ, các thủ tục để xử lý kỷ luật một nhân viên, quy trình để xử lý khắc phục một sự cố kỹ thuật khi sử dụng máy móc thiết bị...

Phần lớn các hình thức đào tạo đều vận dụng nhiều loại hình học tập như người thợ học nghề sửa chữa ô tô sẽ phải hiểu chiếc xe có cấu tạo ra sao, nguyên tắc hoạt động thế nào, các dấu hiệu sự cố, cách thức khắc phục...

Đối với loại hình học phản xạ thì tốt nhất là dùng phương pháp phân chia công việc ra thành từng đoạn để nghiên cứu và thực hành riêng biệt trước khi được gộp lại thành một hoạt động toàn vẹn như học đánh bóng chuyền.

Tuy nhiên, hiện nay cách tiếp cận đào tạo là đào tạo tổng hợp theo phương pháp dạy một chủ đề trong một tổng thể chứ không chia thành những phần nhỏ để dạy trong mỗi lần

Loại hình học nhớ và học thủ tục có thể vận dụng cả hai phương pháp tổng thể và phương pháp phân chia trong đó phương pháp phân chia có ưu thế hơn.

4. Triển khai chương trình đào tạo và phát triển

Sau khi đã xác định được mục tiêu đào tạo và lựa chọn được phương pháp cũng như phương tiện thích hợp, các nhà quản trị phải lên kế hoạch chuẩn bị cho việc đào tạo bao gồm việc xây dựng chương trình học tập, tổ chức các khóa học, mời người giảng dạy, hướng dẫn và chuẩn bị các điều kiện vật chất khác như sách vở tài liệu, phòng ốc, dụng cụ nếu phương pháp đào tạo yêu cầu, cuối cùng là chuẩn bị về mặût tài chính, tiền bạc...

Triển khai chương trình đào tạo huấn luyện theo mục tiêu đã định đồng thời theo dõi, nhắc nhở và uốn nắn kịp thời những sai sót, khắc phục những trở ngại có thể có trong quá trình thực hiện chương trình để đạt được kết quả tốt nhất với chi phí và thời gian ngắn nhất.

5. Đánh giá hiệu quả

Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

• Giai đoạn Nhận thức: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo?

• Giai đoạn Vận dụng: Học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng đã học hỏi được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào?

Đánh giá kết quả học tập trong giai đoạn nhận thức là không khó, nhưng để đánh giá hiệu quả của toàn khóa học lại là vấn đề phức tạp và đòi hỏi thời gian. Trong thực tế, có học viên đã lĩnh hội rất tốt các kiến thức, kỹ năng mới trong khóa học, hoàn thành xuất sắc chương trình đào tạo, nhưng không thể áp dụng những gì đã được học vào việc thực hiện công việc. Để tránh các lãng phí trong đào tạo, sau một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, cần thiết có sự đánh giá về kết quả đào tạo (nhận thức), xem xét lại mức độ thỏa mãn các mục tiêu của đào tạo và đưa ra những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo sau. Việc đánh giá thường được diễn ra theo 3 nội dung sau đây:

e -Thí nghiệm kiểm tra (phân tích thực nghiệm)

Đây là phương pháp kiểm tra hiệu quả đào tạo bằng cách sử dụng nhóm đối chứng đó là nhóm chưa được đào tạo so với nhóm đã qua đào tạo. Hai nhóm này được đánh giá so sánh theo các chi tiêu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc...qua đó mà rút ra được các khác biệt giữa hai nhóm nhờ đó mà đánh giá được phạm vi và mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo huấn luyện đối với việc thực hiện công việc.

f -Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định tính

Để đánh giá hiệu quả đào tạo, người ta dựa vào bốn dấu hiệu cơ bản sau:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Stt	Nội dung đánh giá	Mức độ				
		Kém	Yếu	T/bình	Khá	Tốt
1	Anh (chị) đánh giá chung về chất lượng của khóa đào tạo?					
2	Anh (chị) nhận thấy chương trình có xứng đáng với các chi phí về tiền bạc và thời gian không?					
3	Anh (chị) đánh giá gì về các vấn đề sau đây của chương trình đào tạo: * Ý nghĩa thực tiễn. * Thông tin mới. * Chuẩn bị chu đáo, kỹ lưỡng. * Giúp ích cho cá nhân. * Phù hợp với công việc đang làm. * Mức độ hiệu qủa trong sử dụng thời gian. * Tính hấp dẫn, cuốn hút. * Rõ ràng, dễ hiểu.					
4	Nhận xét chung về những gì anh (chị) đã học thêm được ở khóa học?					
5	Anh (chị) có đề nghị gì về các vấn đề sau đây theo các mức độ:					

	* Muốn đượüc thảo luận, chia sẻ quan điểm với các học viên khác. * Cơ hội để nói chuyện, tham khảo ý kiến với người giảng dạy khi có vấn đề. * Vấn đề khác					
6	Những gì anh (chị) muốn học thêm ở khóa học?					

Mức độ phản ứng: Trước hết người ta đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo để biết họ thích hay không thích, họ có cho rằng chương trình đào tạo huấn luyện là bổ ích đối với họ hay không? Có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và cá nhân họ hay không?

Mức độ nhận thức: Các nhân viên tham dự các khóa học nên được kiểm tra để xác định liệu họ đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khóa đào tạo chưa?

Những thay đổi hành vi: Thể hiện ở mức độ thay đổi cách thức nhận thức và hành động, ứng xử, của nhân viên trước các tá động từ bên ngoài. Đặc biệt là mức độ thay đổi cách thức giải quyết công việc theo hướng áp dụng các kiến thức được học vào chính công việc hiện tại của họ?

Mức độ đạt mục tiêu: Đây là vấn đề quan trọng nhất, kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo hay không, có làm giảm tỷ lệ thuyên chuyển công tác hay không, số lượng phàn nàn của khách hàng có giảm hay không..?

g -Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng

Đào tạo cũng là một hình thức đầu tư, giống như khi đầu tư vào việc cải tiến, nâng cao trình độ trang bị kỹ thuật và mở rộng sản xuất kinh doanh, mặc dầu hiệu quả của việc đầu tư này không thể hiện ra ngoài ngay tức thì mà nó có tác dụng lâu dài. Tuy nhiên, khi thực hiện các chương trình đào tạo, doanh nghiệp cũng nên cố gắng đánh giá hiệu qủa đào tạo về mặt định lượng thông qua việc phân tích chi phí và lợi ích do đào tạo mang lại. Hiệu quả định lượng của đào tạo là hiệu số giữa lợi ích thu được và những chi phí phải bỏ ra.

Các chi phí đào tạo bao gồm các khoản:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất, kỹ thuật cơ bản như xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu, tài liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Chi phí cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ giảng viên.
- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học (nếu có).
- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khóa đào tạo, không thực hiện được các công việc hàng ngày của họ.

Những lợi ích do đào tạo đem lại bao gồm:

- Lợi ích tăng thêm hằng năm do nhân viên mang lại cho doanh nghiệp sau đào tạo.
- Những tiết kiệm do giảm thiểu được những sai sót hoặc lỗi lầm mà nhân viên gây ra so với khi chưa được đào tạo.

IV. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN

1. Đào tạo tại nơi làm việc

Là hình thức đào tạo nhằm giúp cho học viên nắm bắt được cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc của họ. Đây là hình thức phổ biến nhất trong việc đào tạo công nhân và nhân viên văn phòng. Để tiến hành, doanh nghiệp bố trí công nhân học nghề cùng làm việc chung với một công nhân khác có kinh nghiệm hơn vơi tư cách là một người phụ việc. Thông qua quá trình làm việc chung đó mà công nhân mới vừa làm vừa theo theo các chỉ dẫn, vừa dõi quan sát, vừa lắng nghe những lời giải thích của người có kinh nghiệm hơn nhờ vậy họ nhanh nắm bắt được những kinh nghiệm, những kỹ năng thực hiện công việc.

Phương pháp này chỉ có thể thực hiện được có hiệu quả khi có đủ ba điều kiện sau đây:

- Cả người chịu trách nhiệm kèm cặp và người được kèm cặp đều phải có sự cố gắng và nỗ lực lớn của bản thân.
- Người kèm cặp phải tạo ra được một bầu không khí tin tưởng và thông cảm lẫn nhau.
- Người kèm cặp phải là người biết lắng nghe và biết kiềm chế.

Quá trình thực hiện việc kèm cặp hướng dẫn diễn ra theo trình tự như sau:

- Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc.
- Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc.
- Để công nhân là thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần.
- Kiểm tra chất lượng sản phẩm,hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn.
- Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích công nhân đến khi họ đạt các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng của công việc.

Ơí Việt nam, cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và đối với những nghề thủ công phổ biến như mộc dệt...Hình thức đào tạo này có ưu nhược điểm sau đây:

Ưu điểm:

- Đơn giản, dễ tổ chức, lại có thể đào tạo nhiều người cùng một lúc.
- Ít tốn kém. Trong quá trình đào tạo học viên đồng thời tạo ra sản phẩm, doanh nghiệp không cần có các phương tiện chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng...
- Học viên nắm được ngay cách thức giải quyết các vấn đề thực tế và mau chóng có thông tin phản hồi về kết quả đào tạo.

Nhược điểm:

- Người hướng dẫn thường không có kinh nghiệm về sư phạm, do đó có thể hướng dẫn học viên không theo trình tự từ dễ đến khó, không theo đũng quy trình công nghề khiến học viên khó tiếp thu.
- Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của họ nên không nhiệt tình hướng dẫn.

2. Đào tạo học nghề

Phương pháp này là sự phối hợp giữa học lý thuyết với học thực hành ngay tại nơi sản xuất của doanh nghiệp. Đây là phương pháp khá hiệu quả trong việc đào công nhân các nghề thủ công hoặc các nghề đòi hỏi sự khéo léo, cẩn thận như thợ một, thợ nề, thợ cơ khí, thợ điện...

Theo phương pháp này, học viên sẽ được bố trí học lý thuyết xen kẽ với thực hành ngay tại nơi sản xuất để kiểm nghiệm ngay những lý thuyết đã học. Chương trình lý thuyết do các giáo viên chuyên trách giảng dạy, còn hướng dẫn thực hành thường được giao cho những thợ cả có kinh nghiệm kể cả những người đã về hưu đã được lựa chọn trước đảm nhiệm. Quá trình đào tạo thường kéo dài từ một đến sáu năm tùy theo từng loại nghề đơn giản hay phức tạp. Học viên thường được doanh nghiệp trả một khoản lương bằng một nửa lương của công nhân chính thức và sau đó được nâng lên dần lên theo thời gian học nghề. (theo Dale Yoder and Paul U.Staudohar, Op. Cit, p.278).

3. Phương pháp sử dụng mô hình mô phỏng

Người ta có thể sử dụng đủ loại mô hình để làm dụng cụ đào tạo công nhân. Mô hình là một thực thể thể hiện những đặc tính cơ bản nhất, cô đọng nhất có tính chất quy luật của một đối tượng nhất định dùng để thay thế cho chính đối tượng đó khi mà thường chúng ta có khó khăn hoặc không thể nghiên cứu trực tiếp trên chúng. Các mô hình có thể làm đơn giản là các mô hình giấy cho tới các mô hình phức tạp được thể hiện dưới dạng các phần mềm làm việc trên máy tính. Các chuyên viên đào tạo và huấn luyện thường chuẩn bị các quầy bán hàng, các xe hơi và máy bay mô phỏng để học viên thực tập. Phương pháp này tuy không có ưu điểm hơn phương pháp đào tạo tại chỗ những trong một vài trường hợp nó có ưu điểm hơn vì bớt tốn kém và ít nguy hiểm hơn. Người ta thường sử dụng phương pháp này để đào tạo phi công hoặc lái xe... nhằm tránh những sự cố gây tai nạn làm thiệt hại lớn đến người và tài sản.

4. Đào tạo xa nơi làm việc

Phương pháp này gần giống như phương pháp mô hình mô phỏng nhưng khác ở chỗ thay vì sử dụng các dụng cụ mang tính chất mô hình thì trong phương pháp này người ta sử dụng các máy móc thiết bị giống hệt như những máy móc thiết bị đang sử dụng. Những máy móc thiết bị này thường được đặt tách biệt ra xa nơi làm việc chính của doanh nghiệp và để cho học viên thao tác học tập trên đó. Ưu điểm của phương pháp này so với phương pháp đào tạo tại chỗ là học viên không làm gián đoạn hay trì trệ dây chuyền sản xuất đồng thời không gây nguy hiểm đến tính mạng của người khác hoặc phá hủy cơ sở vật chất của đơn vị khi có sự cố do công nhân học nghề gây ra.

Phương pháp đào tạo này thường mời những công nhân dày dạn kinh nghiệm, đặc biệt là các công nhân có tay nghề cao đã nghỉ hưu làm huấn luyện viên cho lớp trẻ.

V. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN CẤP QUẢN TRỊ

Vấn đề đào tạo và nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết và ngày càng tỏ ra quan trọng đối với tất cả mọi doanh nghiệp. Sở dĩ như vậy là do các quản trị gia giữ một vai trò quan trọng đối với việc thành công hay thất bại trong kinh doanh của các doanh nghiệp. Họ có trách nhiệm nghiên cứu để vạch ra chiến lược đồng thời chỉ đạo việc thực hiện chúng. Ngoài ra họ còn là người quản lý và điều hành mọi hoạt động kinh doanh khác trong toàn công ty. Việc phải đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng của các cấp quản trị là một nhiệm vụ quan trọng đặc biệt đối với công tác đào tạo huấn luyện của bấit kỳ công ty nào.

Để nâng cao chất lượng cho quản trị gia, người ta thường áp dụng các phương pháp đào tạo sau:

1. Phương pháp dạy kèm

Phương pháp này dựa trên cơ sở lôi kéo những nhà quản trị giỏi, có kinh nghiệm tham gia và việc đào tạo những nhà quản lý trẻ. Các học viên sẽ được công ty giao cho những người có kinh nghiệm đi trước trực tiếp kèm cặp, hướng dẫn dưới hình thức thư ký hoặc trợ lý. Nhờ được thường xuyên đi theo cấp trên trong quá trình công tác nên người học có cơ hội quan sát để học tập kinh nghiệm về cách thức và phương pháp giải quyết công việc của cấp trên. Mặt khác người học còn có thể được cấp trên giao phó thực hiện một số công việc nên giúp họ nhanh chóng nắm bắt được kỹ năng quản lý điều hành và ra quyết định. Đây là một phương pháp đào tạo rất hiệu quả trong việc truyền đạt kinh nghiệm và kỹ năng quản lý cho các nhà quản trị tương lai vì người học có thể nhanh chóng có được những kinh nghiệm xử lý công việc, đặc biệt là các tình huống nan giải mà người dạy đôi khi phải mất rất nhiều năm công tác mới có được. Hơn nữa việc áp dụng phương pháp này có thể giúp cho người lãnh đạo giao phó bớt các công việc cho học viên nên giảm được gánh nặng công việc để tập trung thời gian, sức lực cho các công việc quan trọng. Trong khi đó người học lại có được cơ hội để áp dụng các kinh nghiệm học được vào thực tế nhưng vẫn đảm bảo tính an toàn cho quá trình thực hiện công việc vì có người cấp trên kèm cặp trực tiếp trong việc phát hiện sai lầm để khắc phục. Tuy nhiên, để đạt được kết quả như ý muốn khi áp dụng phương pháp này thì người được chọn dạy kèm phải có một kiến thức toàn diện về những công việc có liên quan đến yêu cầu cần đào tạo. Đồng thời họ phải là những người mong muốn chia sẻ thông tin với cấp dưới và sẵn lòng mất thời gian để giúp đỡ cấp dưới hoàn thành chương trình đào tạo này.

2. Các trò chơi kinh doanh

Để phát triển kỹ năng ra quyết định quản trị cho các học viên, người ta sử dụng một số công cụ nhằm mô phỏng các tình huống kinh doanh thực tế bằng cách chọn lọc một số yếu tố cơ bản nhất cấu thành nên tình huống kinh doanh đó. Việc mô phỏng này thường được hỗ trợ bởi một phần mềm máy tính. Để triển khai trò chơi, người ta chia các học viên thành hai hay nhiều nhóm đóng vai các doanh nghiệp đang cạnh tranh trên thị truờng một sản phẩm nào đó. Người tham gia sẽ được giao nhiệm vụ giữ vai gám đốc, phụ trách Marketing, phụ trách tài chính, phụ trách nhân sự... Các nhóm phải đưa ra các quyết định của doanh nghiệp mình đóng vai như giá bán, khối lượng sản phẩm bán ra thị trường hoặc các quyết định tăng tồn kho. Các quyết định này sẽ được

cập nhật vào chương trính xử lý có sẵn và máy tính nhanh chóng cho ra kết quả đánh giá về tính đúng đắn đối của các quyết định đó. Người tham dự sẽ thấy ngay được mức độ ảnh hưởng các quyết định của họ đối với các nhóm khác như thế nào.

Ví dụ: để sản xuất được Q sản phẩm, doanh nghiệp cần đầu tư thêm bao nhiêu, chi phí dự tính cho quảng cáo, giá cả cạnh tranh như thế nào? Thông thường các dữ kiện thực tế trong một vài năm được cô đọng lại trong độ vài giờ hoặc một vài ngày của trò chơi. Giống như trong thực tế, các doanh nghiệp không được biết gì về quyết định của doanh nghiệp khác sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp mình.

Ưu điểm vủa trò chơi kinh doanh:

- Trò chơi rất sinh động vì tính cạnh tranh, hấp dẫn của nó.
- Học viên học được cách phán đoán những gì của môi trường kinh doanh sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.
- Học viên có cơ hội phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề, đề ra chiến lược và chính sách kinh doanh phù hợp cho doanh nghiệp.
- Học viên được phát triển khả năng thủ lĩnh và khuyến khích khả năng hợp tác, làm việc tập thể.

Nhược điểm chủ yếu:

- Trò chơi kinh doanh đòi hỏi chi phí rất cao.
- Học viên chỉ được quyền chọn lựa một trong một số phương án lập sẵn, trong khi đó, thực tiễn thường đòi hỏi nhiều phương án thực hiện sáng tạo khác nhau.

3. Nghiên cứu tình huống (Case study)

Nghiên cứu tình huống là một phương pháp đào tạo nhằm phát triển kỷ năng ra quyết định nhằm giả quyết các vấn đề có tính chất tình huống có thể sẽ diễn ra trong quá trình quản lý, kinh doanh. Để tiến hành phương pháp, trước hết người dạy cần chuẩn bị trước các tình huống, đó thường là các vấn đề trong quản lý, kinh doanh nan giải được xây dựng theo cách đơn giản hoá các tình huống có thật để các học viên nghiên cứu giải quyết. Từng học viên sẽ phải nghiên cứu kỹ các thông tin mà mình đã nhận được từ tình huống để đưa ra các quyết định nhằm giải quyết các vấn đề được đặt ra trong tình huống đó. Quyết định của họ sẽ được so sánh với thực tế đã diễn ra để mỗi người tự đánh giá được tính đúng đắn trong quyết định của mình. Phương pháp này được tiến hành trong lớp học dưới sự điều khiển chung của một giảng viên có kinh nghiệm.

4. Phương pháp hội nghị (Seminar)

Phương pháp hội nghị, hội thảo là một phương pháp huấn luyện thông qua việc các học viên cùng nhau thảo luận nhằm mục đích giải quyết một nhiệm vụ cụ thể nào đó được giao cho cả nhóm dưới sự điều khiển của một người phụ trách. Người này giữ vai trò là người tổ chức và duy trì cuộc thảo luận sao cho nó được tiến hành trôi chảy và không có những ý kiến đi quá xa vấn đề thảo luận dẫn đến lạc đề. Người này cho phép và lắng nghe tất cả tất cả các thành viên trong nhóm hội thảo tự do đưa ra ý kiến của mình về các biện pháp cần áp dụng để giải quyết vấn đề.

Nếu nhóm thảo luận gặp khó khăn trong việc giải quyết vấn đề thì ông ta có thách nhiệm đưa ra gợi ý để định hướng cho nhóm tiếp tục thảo luận nhằm để đi đến kết qủa cuối cùng.
Ưu điểm của phương pháp này là các thành viên tham gia không nhận thấy mình đang được huấn luyện mà họ có cảm giác họ đang trực tiếp tham gia giải quyết các vấn đề khó khăn trong công việc hàng ngày của họ.

5. Phương pháp mô hình ứng xử (Behavioural Model)

Phương pháp này được tiến hành bằng cách sử dụng một băng Video được soạn thảo đặc biệt để minh họa cho các học viên thấy các nhà quản trị giỏi đã xử sự như thế nào trong các tình huống khác nhau đồng thời cũng qua đó mà tạo điều kiện cho các học viên rèn luyện kỹ năng giao tiếp của mình. Các học viên học tập bằng cách quan sát và rút ra kết luận để vận dụng trong công tác của mình. Chẳng hạn như trong bảng mô tả một kiểm soát viên nào đó đóng vai kỹ luật một nhân viên đã báo cáo trễ. Bởi vì các tình huống trên băng Video là những điển hình các vấn đề khó khăn của xí nghiệp, cho nên các thành viên có thể liên hệ thái độ ứng xử đối với các công việc của riêng mình.
Đặc tính quan trọng nhất của các nhà quản trị đạt được thành tích cao là họ đặt các tiêu chuẩn cho chính họ và cho người khác. Đây là điểm mấu chốt của mô hình ứng xử mặc dầu đây là một phương pháp tương đối mới, nhưng hiện nay nó thể hiện một khả năng đào tạo và phát triển rất xuất sắc.

6. Đào tạo thông qua kỹ thuật nghe nhìn

Các nhà quản trị sử dụng các kỹ thuật nghe nhìn như băng Video, băng ghi âm, máy chiếu phim... để đào tạo huấn luyện nhân viên. Người ta cho xây dựng cuốn băng ghi âm hoặc băng ghi hình trong đó có nhiều tình huống thực tế trong kinh doanh. Các học viên sẽ nghiên cứu các vấn đề trong băng và nhanh chóng đưa ra các phản ứng phù hợp với tình huống cụ thể đang diễn ra. Ví dụ như công ty Ford hiện đang sử dụng các phim ảnh trong các khóa huấn luyện bán hàng để mô phỏng các phản ứng khi giải quyết các khiếu nại của khách hàng
Phương pháp này tốn kém hơn so với các bài giảng chính quy nhưng phương pháp này có ưu điểm đó là nó có hình ảnh thực tế minh họa đồng thời có thể chiếu đi chiếu lại, có thể dựng lại để giải thích thêm.

7. Thực tập sinh (Practise)

Đây thực chất là chương trình thực hành của các sinh viên ở các trường đại học, các sinh viên này dành thời gian theo học tại lớp đồng thời đi đến làm việc tại một cơ quan xí nghiệp nào đó. Theo quan điểm nhà quản trị (ban giám đốc), chương trình thực tập sinh là một phương tiện rất tốt để quan sát một nhân viên có tiềm năng trong lúc làm việc. Đây là dịp cấp quản trị có nhiều thông tin để biết một ứng viên nhiều hơn là các cuộüc phỏng vấn tuyển dụng như đã trình bày trước đây. Qua quá trình làm việc như vậy mà họ tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tế nhằm bổ sung cho lý luận đã được trang bị tại nhà trường, mặt khác qua làm việc như vậy mà họ có điều kiện ứng dụng những lý luận đã học được vào thực tế để kiểm tra tính đúng đắn của những lý luận đó nhằm loại bỏ những nhận thức lệch lạc.

8. Phương pháp đào tạo tại bàn giấy

Thực chất đây cũng là phương pháp mô phỏng trong đó các học viên được cấp trên giao cho một số lượng lớn các hồ sơ, giấy tờ kinh doanh đủ các loại khác nhau điển hình cho các giấy tờ mà một quản trị gia sẽ gặp phải trong quá trình làm việc, các loại hồ sơ giấy tờ này thường được để lẫn lộn với nhau không theo một trật tự nào cả. Các học viên sẽ được nghiên cứu các tài liệu giấy tờ đó sau đó tiến hành phân loại và sắp xếp các tại liệu đó theo một trật tự hợp lý.

Đây là phương pháp huấn luyện rất tốt để rèn luyện cho các nhà quản trị kỹ năng tổ chức giấy tờ làm việc khoa học, giải quyết công việc nhanh gọn.

9. Phương pháp đóng kịch (Act a part)

Đây là phương pháp mà nhà quản trị tiến hành đào tạo huấn luyện học viên bằng cách sử dụng các tình huống hoặc vấn đề nan giải có thật hay hư cấu sau đó phân vai một cách tự nhiên cho các học viên nhập vai để giải quyết vấn đề đó. Các học viên sẽ được phân một vai nào đó trong kịch bản đã xây dựng rồi tiến hành đưa ra các quyết định hợp lý như là họ đang giải quyết công việc đó một cách thực sự. Những hành động của các nhân vật trong các vai khác nhau sau đó sẽ được cả nhóm thảo luận, bình phẩm và đưa nhận xét về tính hợp lý của hành động đó. Tiếp tới các nhân vật được đổi vai và đưa ra một cách giải quyết mới nhằm cung cấp cho các học viên những viễn cảnh khác nhau về cách giải quyết vấn đề. Nó phát triển sự thấu cảm, cảm thông, một phẩm chất mà một nhà quản trị cần phải có.

10. Phương pháp luân phiên công tác

Đây là phương pháp luân chuyển nhân viên hoặc cấp quản trị từ công tác này sang công tác khác nhằm mục đích cung cấp cho họ những kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn. Kiến thức thu được trong quá trình luân chuyển công việc này rất cần thiết cho họ sau này để đảm nhiệm các công việc khác ở vị trí cao hơn. Phương pháp này ngày nay được sử dụng rất rộng rãi ở Nhật bản cũng như ở Hoa kỳ, ngoài mục đích trên, phương pháp này còn tạo ra sự hứng thú cho cán bộ, nhân viên nhờ thay đổi công việc nên tránh được sự nhàm chán trong công việc, ngoài ra nó còn đảm bảo cho cán bộ, nhân viên trở thành những người đa năng, đa dụng để đối phó với mọi tình huống thay đổi sau này.

Ưu điểm của luân phiên thay đổi công việc:

- Giúp cho học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với các công việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể phân công bố trí nhân viên linh hoaüt hơn, phối hợp hoạt động của các phòng ban có hiệu quả cao hơn còn nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn.

- Giúp học viên kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

11. Giảng dạy theo chương trình

Đây là phương pháp đào tạo bằng cách sử dụng các tài liệu đã được biên soạn sẵn một cách kỹ lưỡng dưới hình thức một cuốn sách giáo khoa hoặc một cuốn băng. Nội dung soạn thảo của tài liệu phải thỏa mãn các yêu cầu sau đây:

- Phải đưa ra được các dữî kiện, các câu hỏi, các nội dung vấn đề mà học viên cần nắm bắt.
- Phải cho phép học viên tự kiểm tra nhận thức của mình qua học tập bằng cách tự trả lời các câu hỏi có sẵn.
- Phải đảm bảo thông tin phản hồi lại được cho học viên về kết quả của các câu trả lời mà họ đã trả lời.

Phương pháp giảng dạy này dựa vào sự tự nghiên cứu của học viên mà không cần sự can thiệp của giảng viên. Học viên đọc một đoạn sách hoặc nghe một đoạn băng sau đó họ phải trả lời ngay các câu hỏi đã có sẵn. Khi trả lời xong thì học viên đã có thể biết được tính chính xác trong các câu trả lời của mình bằng việc kiểm tra đối chiếu với đáp án có sẵn ngay trong danh sách sau đó hoặc trong đoạn băng tiếp theo. Nếu các câu trả lời là đúng thì học viên sẽ tiếp tục đi vào nghiên cứu phần tiếp theo, nếu câu trả lời là sai, khi đó học viên phải quay lại để nghiên cứu lại phần vừa học.

12. Giảng dạy nhờì máy tính hỗ trợ

Theo phương pháp này, các học viên sẽ được học ngay trên máy vi tính và được trả lời ngay những thăc mắc của mình nhờ những chương trình máy tính đã được chuẩn bị từ trước. Phương pháp này đồng thời còn cho phép kiểm tra kiến thức của các học viên, cho các học viên biết họ còn thiếu các kiến thức và kỹ năng nào, họ cần phải tham khảo tài liệu gì.

Vướng mắc lớn nhất của phương pháp này là đòi hỏi trang bị kỹ thuật rất tốn kém đồng thời phải xây dựng được một phần mềm phục vụ cho công tác đào tạo thường là rất mất thời gian và chi phí cao.

13. Bài giảng trong lớp

Đây là phương pháp đào tạo chính quy, học viên được tập truing học theo trưqờng lớp hẳn hoi với một chươnmg trình đào tạo được xây dựng công phu. Học viên phaqỉ theo học dưới sự giảng dạy của giảng viên chuyên trách và chịu sự giám sát chặt chẽ thông qua các kỳ thi sát hạch của nhà trường

14. Các phương pháp khác

Ngoài các phương pháp kể trên, các công ty còn có thể khuyến khích nhân viên và các cấp quản trị theo học các chương trình hàm thụ, các khóa đào tạo đặc biệt được mở tại các trường đại học dưới các hình thức học tại chức, học ngoài giờ...

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy cho biết vai trò của công tác đào tạo huấn luyện nhân viên trong các doanh nghiệp là gì? Phân biệt giữa đào tạo, và phát triển.

2. Trình bày tiến trình và những nội dung cơ bản của một quá trình đào tạo, phát triển nhân viên.
3. Trình bày nội dung những phương pháp thường sử dụng để đào tạo công nhân.
4. Tại sao lại cần phát triển cấp quản trị
5. Trình bày nội dung những phương pháp thường sử dụng để đào tạo phát triển cấp quản trị.
6. Theo bạn các phương pháp ĐT & PT nào thích hợp với Việt nam hiện nay
7. Mọi hình thức đào tạo phát triển đều nhằm mục đích là nâng cao trình độ tay nghề cho những nhân viên hiện tại chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, vì vậy nó phải là quá trình liên tục và thường xuyên. Điều này đúng hay sai? Giải thích vì sao?

CHƯƠNG IX

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC CỦA NHÂN VIÊN

I. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC LÀ GÌ?

1. Khái niệm đánh giá thành tích công tác

Đánh giá hoàn thành công tác hay còn gọi là đánh giá thành tích công tác là một hệ thống xét duyệt mang tính chính thức được sử dụng để xem xét và đánh giá mức độ hoàn thành các nhiệm vụ được giao của một cá nhân hoặc nhóm lao động theo định kỳ.

Trong quản trị nhân sự, việc xây dựng một hệ thống đánh giá thành tích công tác một cách chính xác, có hiệu quả là một việc hết sức khó khăn. Bởi vì không có một ai lại thích để người khác đánh giá mình, ngoại trừ người đó luôn hoàn thành công việc xuất sắc. Cũng ít ai muốn tự mình đánh giá mình và thật ra thì cũng chẳng có mấy ai làm được điều này một cách thật khách quan. Khó khăn nhất vẫn là làm cách nào để đánh giá một cách khách quan, đúng mức về một người nào đó.

Đánh giá thành tích công tác của nhân viên là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để các nhà quản trị xem xét việc động viên khen thưởng hay kỷ luật, là căn cứ tính toán trả lương cho nhân viên một cách công bằng và khách quan.

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc đánh giá thành tích công tác của nhân viên

Đánh giá thành tích công tác cung cấp những liệu mang tính pháp lý. Nếu một công nhân được thuê có mức độ hoàn thành công việc kém thì doanh nghiệp có thể sẽ sa thải anh ta. Lúc này bản đánh giá thành tích công tác chính là dữ kiện pháp lý quan trọng trước tòa án để tránh tình trạng kiện cáo của nhân viên. Tuy nhiên, trên thực tế thì các nhà quản trị có thói quen đánh giá cao hơn mức thật sự mà họ đạt được cho những công nhân có mức thực hiện dưới trung bình nhằm để tránh sự xung đột. Điều này đã làm cho việc đánh giá mất đi tính khách quan vốn có của nó.

Đánh giá thành tích công tác luôn chịu sự ảnh hưởng, tác động của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài, trong đó đặc biệt là luật lao động của nhà nước cùng với những tác động của công đoàn là những yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến tiến trình đánh giá này. Công đoàn thường gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác...

Môi trường bên trong cũng ảnh hưởng đến tiến trình đánh giá. Ví dụ, với những nhóm sản xuất, kết quả là chung của cả nhóm, nhưng phần đóng góp công sức để hoàn thành công việc chung của mỗi cá nhân phải được thừa nhận.

II. MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA NHÂN VIÊN

1. Cải thiện hiệu năng công tác nhờ thông tin phản hồi

Mục tiêu tổng quát của hệ thống đánh giá thành tích công tác là để cấp trên khảo sát, đánh giá và đi đến những nhận định về việc thựûc hiện công việc của nhân viên qua đó mà cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Việc phản hồi lại cho nhân viên các đánh giá, nhận định này nhằm tạo

ra các tác động cần thiết để nâng cao và cải thiện hiệu năng công tác của nhân viên, nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn công ty.

2. Hoạch định tài nguyên nhân sự

Khi hoạch định tài nguyên nhân sự, các nhà quản trị cần có các thông tin đánh giá về tiềm năng phát triển của nguồn tài nguyên nhân lực trong đơn vị. Nhờ vào các thông tin thu được từ hệ thống đánh giá thành tích công tác của nhân viên, các nhà quản trị đã có sẵn các dữ kiện cho biết khả năng thăng tiến nghề nghiệp cũng như tiềm năng của nhân viên, đặc biệt là các cấp quản trị. Nhờ vào các đánh giá này, công ty có thể hoạch định các kế hoạch đề bạt thăng tiến ngay trong hàng ngũ các cấp quản trị.

3. Tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên

Mức thang điểm đánh giá thành tích công tác của nhân viên có thể giúp cho công ty dự báo khả năng hoàn thành công việc của ứng viên sau này. Chẳng hạn như trong công ty có một số người thành công trong công tác là nhờ họ đã theo học một số trường lớp nào đó. Cũng vậy đối với các cuộc trắc nghiệm tuyển chọn nhân viên. Mức thang điểm đánh giá nhân viên được sử dụng như là một biến số mà điểm trắc nghiệm cần dựa vào để so sánh. Các cuộc trắc nghiệm tuyển chọn có hiệu quả hay không tùy thuộc phần lớn vào sự chính xác của kết quả đánh giá nhân viên.

4. Phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá sự hoàn thành công việc của nhân viên sẽ cho công ty biết nhu cầu về đào tạo, giáo dục, và phát triển đối với nhân viên. Nhờ hệ thống đánh giá thành tích công tác, cấp quản trị sẽ xác định được những khiếm khuyết của nhân viên, từ đó ngườii phụ trách bộ phận tài nguyên nhân sự sẽ triển khai các chương trình đào tạo và phát triển tài nguyên nhân sự nhằm làm cho họ có điều kiện khắc phục được các khuyết điểm, phát huy được các điểm mạnh của mình. Chẳng hạn như khi đánh giá thành tích công việc của cán bộ xuất nhập khẩu, người ta nhận thấy người này còn yếu về mặt ngoại ngữ, đựa vào thông tin đó phòng nhân sự có thể xây dựng kế hoạch nâng cao trình độ ngoại ngữ của người cán bộ này.

5. Lương bổng và đãi ngộ

Dựa vào hệ thống đánh giá thành tích công tác, các cấp quản trị sẽ có thông tin chính xác làm cơ sở cho việc ra các quyết định tăng lương, tăng thưởng cho nhân viên. Để khuyến khích nhân viên hoàn thành công tác tốt, công ty nên thiết kế và thực hiện một hệ thống đánh giá hoàn thành công việc công bằng và khách quan từ đó mà có các quyết định thăng thưởng cho các nhân viên có năng suất cao, xử lý đối với những người không hoàn thành nhiệm vụ.

6. Đánh giá tiềm năng của nhân viên

Một số công ty nỗ lực đánh giá tiềm năng của nhân viên bằng cách đánh giá việc hoàn thành công việc của họ. Người ta cho rằng những chỉ số tiên đoán hành vi trong tương lai của một người chính là hành vi của họ trong quá khứ. Tuy nhiên hạn chế của việc đánh giá này là thành

tích trong quá khứ của một nhân viên không thể cho biết việc hoàn thành công việc của người đó một cách chính xác trong tương lai khi được bố trí ở cấp cao hơn hoặc ở vị trí khác.

III. TRÁCH NHIỆM VÀ ĐỊNH KỲ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC

Trong hầu hết các cơ quan, bộ phận tài nguyên nhân sự chịu trách nhiệm phối hợp việc thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá hoàn thành công tác. Trách nhiệm tiến hành công việc này thay đổi từng công ty. Tuy nhiên cấp quản trị trực tuyến (line management) phải tham gia trực tiếp vào chương trình này. Những ai sẽ thực sự đánh giá nhân viên cũng tùy theo từng công ty. Sau đây là cách thức quy định ai sẽ đánh giá thành tích công tác:

1. Cấp trên trực tiếp

Cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích công tác của cấp dưới là một phương pháp phổ biến nhất. Trên thực tế, trong một cuộc nghiên cứu tại Mỹ, kết quả cho thấy 96% các công ty tiến hành theo phương pháp này. Có nhiều lý do tại sao các công ty áp dụng phương pháp này. Lý do thứ nhất là vì cấp quản trị trực tiếp biết rất rõ việc hoàn thành công việc của cấp dưới. Lý do thứ hai là cấp quản trị trực tuyến có trách nhiệm quản trị đơn vị mình cho nên cần phải trực tiếp đánh giá nhân viên mình. Sau cùng là vì đào tạo phát triển là một yếu tố quan trọng trong các chương trình đánh giá và là nhiệm vụ của mọi cấp quản trị, do đó các chương trình đánh giá và phát triển nhân viên cần phải kết hợp chặt chẽ.

Nhược điểm của phương pháp này là cấp trên trực tiếp có thể quá nhấn mạnh các khía cạnh thực hiện công việc của nhân viên mà bỏ qua các khía cạnh khác. Ngoài ra, các nhà quản trị này thuờing gắn liền việc đánh giá với các quyết định tăng lương và thăng thưởng. Trong các tổ chức kiểu dự án hay ma trận, các nhà quản trị chức năng có rất ít cơ hội quan sát việc thực hiện của công nhân cho nên không đủ thông tin để đưa ra những đánh giá có cơ sở.

2. Cấp dưới

Một vài quản trị gia cấp cao ủng hộ việc sử dụng cấp dưới đánh giá các nhà quản trị của họ. Họ cho rằng những nhân viên cấp dưới sẽ là người có sự đánh giá xác đáng nhất về tính hiệu quả trong các hoạt động của cấp trên. Với cách tiếp cận này người ta tin rằng các cấp trên sẽ tận tâm hơn đối với các nhu cầu của cấp dưới và làm tốt hơn công việc quản lý thuục phần hành của mình. Tuy nhiên nhiều người lại lo lắng đễn việc nhà quản trị sẽ bị bàn luận, trong các cuộc tranh luận đại chúng, hoặc là nhân viên e ngại việc trả đũa. Để cho cách tiếp cận này thành công, việc giấu tên người đánh giá phải được đảm bảo, đây là một công việc khó khăn, đặc biệt là trong các phòng ban nhỏ. Nhược điểm của phương pháp này là cấp trên dễ có khuynh hướng xuề xòa, bình dân hóa và dễ dãi với cấp dưới để làm vừa lòng họ.

3. Đồng nghiệp

Có nơi lại để cho đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau. Những người ủng hộ tin rằng việc này không đưa đến hậu quả tranh thủ lẫn nhau. Họ cho rằng đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau có thể tin cậy được nếu nhóm công tác ổn định trong một thời gian dài, và việc hoàn thành công việc đòi hỏi sự tác động qua lại của các nhân viên. Được cổ vũ bởi khái niệm quản trị chất lượng toàn diện, các

nhà quản trị đang gia tăng sử dụng các nhóm làm việc, cả cung cách quản lý truyền thống và tự quản. Vì vậy có khả năng là tỷ lệ nhóm làm việc sẽ ngày một gia tăng. Đánh giá nhóm làm việc có một vài thuận lợi sau đây:

- Các thành viên trong nhóm hiểu rõ thành tích thực hiện của người khác trong nhóm hơn ai hết.
- Áp lực của đồng nghiệp là động cơ thúc đẩy mạnh mẽ.
- Biết được sự đánh giá của đồng nghiệp có thể gia tăng sự đóng góp và hiệu suất làm việc của các thành viên trong nhóm.
- Bởi vì kết quả đánh giá liên quan đến ý kiến của nhiều cá nhân do đó phỏng vấn đồng nghiệp tránh được tình trạng phụ thuộc vào đặc tính của một cá nhân.

Khó khăn của đánh giá đồng nghiệp là nó đòi hỏi phải mất nhiều thời gian và rất khó phân biệt giữa sự đóng góp của cá nhân và của nhóm. Thêm vào đó một vài thành viên trong nhóm có thể cảm thấy không thoải mái, hài lòng việc đánh giá những người cùng hợp tác với họ trong thực hiện công việc.

4. Đánh giá nhóm

Đánh giá nhóm là việc sử dụng một nhóm hai hay ba nhà quản trị quen biết hoặc có quan hệ công việc với nhân viên để đánh giá người đó. Ví dụ, một nhân viên làm việc có liên quan đến phòng vật tư và phòng tài vụ thì trưởng hai phòng này sẽ được mời tham gia vào việc đánh giá hoàn thành công việc của người nhân viên đó. Ưu điểm của phương pháp này là giảm thiểu được sự đánh giá chủ quan bằng cách dùng "Người thứ ba". Nhược điểm là nó làm giảm vai trò của nhà lãnh đạo trực tiếp. Ngoài ra, rất khó có thể triệu tập được một nhóm nhà quản trị vì kế hoạch thời gian công tác của họ rất khác nhau.

5. Tự đánh giá

Đây là phương pháp để người công nhân tự đánh giá họ thông qua một bảng tự đánh giá với nhiều tiêu chuẩn cụ thể đã được soạn thảo cẩn thận trước. Nếu các nhân viên hiểu được mục tiêu và tiêu chuẩn hoàn thành công việc, họ sẽ có thể tự mình đánh giá việc hoàn thành công việc của mình. Người nhân viên được yêu cầu xem xét và tự đánh giá mình trên các tiêu chuẩn đó bằng cách cho điểm theo thang điểm nhất định (thang 10 hoặc 100). Người giám sát nhân viên cũng đánh giá nhân viên bằng một bản đánh giá riêng. Hai bản đánh giá này sẽ được sử dụng để hòa giải những ý kiến bất đồng. Phương pháp này có lợi là lôi cuốn sự chú ý của các nhà quản trị quan tâm đặc biệt đến việc phát triển nhân viên và muốn nhân viên tham dự trong tiến trình quản trị, gọi là quản trị dự phần.

6. Đánh giá tổng hợp

Một số công ty áp dụng phương pháp đánh giá tổng hợp trong việc đánh giá các cấp quản trị. Chẳng hạn như để giảm thiểu tính chủ quan, một cấp quản trị nào đó có thể được đánh giá bởi nhiều nhóm khác nhau, gồm có một quản đốc trực tiếp dưới quyền, hai hay ba cấp quản trị cao hơn, hai hay ba đồng nghiệp và nhiều công nhân ở cấp bậc thấp hơn.

7. Đánh giá định kỳ

Việc đánh giá thành tích công tác thường được tổ chức một cách chính thức theo định kỳ và phi chính thức (đột xuất) trong trường hợp cần thiết. Định kỳ đánh giá chính thức thường được tổ chức vào cuối năm hay 6 tháng đầu năm hoặc hàng tháng tùy từng công ty.
Đối với các nhân viên đang tập sự thì việc đánh giá được tiến hành ngay trước khi hết hạn tập sự. Việc đánh giá các nhân viên mới thường được tiến hành nhiều lần trong năm đầu tiên.

IV. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC

1. Phương pháp mức thang điểm

Theo phương pháp này, kết quả đánh giá thành tích công tác được ghi lại trên một bảng có thang chia điểm. Thang điểm này chia ra thành các mức điểm số, thường có 5 đễn 7 mức, được xác định bằng các tính từ chỉ mức độ như: xuất sắc, giỏi, khá, trung bình, hoặc kém . Phương pháp này phổ biến vì nó đơn giản, đánh giá mau.
Các yếu tố được lựa chọn để đánh giá gồm hai loại: các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tíïnh liên quan đến cá nhân đương sự.
Các yếu tố liên quan đến công việc gồm có khối lượng và chất lượng công việc...
Các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có các đặc tính như sự đáng tin cậy, sáng kiến, tính thích nghi, và sự phối hợp.
Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào mức độ của mỗi yếu tố. Một vài công ty để hẳn một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét

Tên nhân viên..... Chức danh công việc..... Bộ phận ..... Giai đoạn đánh giá..... Từ.....đến.....	**HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ** 1. Mỗi lần xem xét một yếu tố. Không cho phép đánh giá một yếu tố ảnh hưởng đến việc quyết định các yếu tố khác. 2. Xem xét sự hoàn thành công tác trong suốt giai đoạn đánh giá. Tập trung vào các biến cố hiện tại hoặc các biến cố riêng lẻ. 3. Lưu ý rằng điểm trung bình là điểm đạt yêu cầu. Điểm trên trung bình hoặc xuất sắc cho thấy rằng nó hơn hẳn nhân viên trung bình. 4. Điểm thấp nhất là : 1 điểm, điểm cao nhất là: 5 điểm.				
Các yếu tố đánh giá	Kém 1 điểm	Dưới trung bình 2 điểm	Trung bình 3 điểm	Giỏi 4 điểm	Xuất sắc 5 điểm
Khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Tính đáng tin cậy					
Sáng kiến					
Tính thích nghi					

Sự phối hợp					

TIỀM NĂNG TĂNG TRƯỞNG VÀ PHÁT TRIỂN TRONG TƯƠNG LAI

..... Bây giờ đang ở mức tối đa hoặc gần mức tối đa của khả năng hoàn thành công tác.

..... Bây giờ đang ở mức tối đa hoặc gần mức tối đa khả năng hoàn thành công tác, nhưng có tiềm năng cải tiến đối với công tác quá khứ như:

.....

..... Có tiềm năng tiến bộ sau khi được đào tạo và có kinh nghiệm tốt hơn.

..... Không thấy có những hạn chế

PHÁT BIỂU CỦA NHÂN VIÊN: Đồng ý:..... Không đồng ý:.....

Nhận xét:

.....

.....

Nhân viên: ..... Ngày: .....

Quản đốc: ..... Ngày: .....

Cấp quản trị duyệt:..... Ngày: .....

Phương pháp mức thang điểm

Họ và tên:		Chức vụ:					Nơi làm: ..... Đánh giá tính đến....199..				
Điểm cho mỗi yếu tố: Xuất sắc 5điểm, Giỏi 4điểm, Trung bình 3điểm, Tạm 2điểm, Kém 1điểm											
Đặc tính- Phẩm chất		Người đánh giá					Người duyệt lại				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Đặc tính	Tham vọng Cá tính Học vấn Sức khỏe Trung thành Sở thích Nhân cách										
Hiểu biết	Hoạt động hiện nay. Hoạt động khác. Thủ tục và chính sách										
Thực hiện (làm việc)	Nhận trách nhiệm Aïp dụng. Chuyên cần. Cẩn thận, chính xác. Hợp tác, phối hợp. Diễn tả. Theo hướng dẫn. Dọn dẹp.										

	Sáng kiến. Thông minh. Phán doán. Mức độ công việc. Tinh thần tiết kiệm										

Nguồn: *R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, page 393*

Nhìn chung, các công ty áp dụng phương pháp mức thang điểm đều khá giống nhau, tuy nhiên hình thức áp dụng thay đổi từng công ty. Hình trên đưa ra một mẫu khác, có mục cho điểm và mục cấp trên duyệt lại. Điểm của mỗi mục lớn như phẩm chất, chất lượng công việc, khối lượng công việc...được tính bằng cách lấy tổng số điểm của mỗi mục lớn chia cho số yếu tố của mỗi mục để lấy điểm trung bình.

2. Phương pháp xếp hạng

Phương pháp đơn giản nhất có lẽ là phương pháp hay kỹ thuật xếp hạng (Rangking method/tecnique) theo đó người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Chẳng hạn như xét về yếu tố lãnh đạo, có thể người này hạng một người kia hạng hai nhưng xét về mặt phán đoán thì kết quả có thể khác đi. Người ta ứng dụng phương pháp này thành hai phương pháp sau đây: Phương pháp xếp hạng luân phiên và phương pháp so sánh từng cặp.

- *Phương pháp xếp hạng luân phiên*

Theo phương pháp xếp hạng luân phiên thì điểm đánh giá dựa trên từng đặc tính hay yếu tố, hoặc xét tổng quát theo một thứ tự. Trước hết người đánh giá làm một bảng danh sách tất cả những ngườii được đánh giá. Chẳng hạn như danh sách có 22 người. Người đánh giá thấy có hai người không thể đánh giá xét trên yếu tố thông minh, nghĩa là hai người này chẳng có biểu hiện gì rõ rệt về yếu tố này. Do đó người đánh giá gạch chéo hai người này. Như vậy còn 20 người để đánh giá mức độ thông minh. Nhà quản trị chia làm hai cộüt, mỗi cột 10 số theo thứ tự. Công việc đánh gia được tiến hành bằng cách xem xét người nào tỏ ra thông minh nhất được ghi tên trên mục thứ tự số 1 cột 1 và gạch chéo tên người đó trong danh sách. Kế đó nhà quản trị xem ai là người tỏ ra kém thông minh nhất thì ghi vào mục thứ tự số 20 và gạch chéo tên người đó trong danh sách. Công việc được tiếp tục bằng cách đánh giá và ghi tên người xếp hạng 2, hạng 3 và tiếp tục đến số 19.

Bảng xếp hạng đánh giá (Rating-Rangking Scale)	
Cột 1	**Cột 2**
1. Lê Tiến Tới	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16

7	17
8	18
9	19
10	20 Trần Văn Tèo

Phương pháp này giúp dễ dàng phân biệt bằng cách so sánh các thái cực: giỏi nhất, kém nhất. Nó cũng giúp loại được các khó khăn khi muốn duy trì các tiêu chuẩn cho một đặc tính.

- *Phương pháp so sánh cặp*

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên. Thủ tục như sau: Đánh máy tên của tất cả những người được đánh giá trên một phiếu. Người đánh giá so sánh mỗi nhân viên với các nhân viên khác cùng lúc. Điểm đánh giá toàn bộ của mỗi nhân viên được xác định bằng cách xem người đó được lựa chọn (nghĩa là được tính điểm hơn) bao nhiêu lần so với những người khác. Phương pháp so sánh cặp và phương pháp xếp hạng luân phiên có hiệu quả nhất khi nhóm được đánh giá tương đối nhỏ.

CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC					
So sánh với	**Tên nhân viên được đánh giá**				
	Vân	Lê	Đào	Lựu	Bưởi
Vân		+	+	-	-
Lê	-		-	-	-
Đào	-	+		+	-
Lựu	+	+	-		+
Bưởi	+	+	+	-	

Bồng được xếp hạng cao nhất.

TÍNH SÁNG TẠO					
So sánh với	**Tên nhân viên được đánh giá**				
	Vân	Lê	Đào	Lựu	Bưởi
Vân		-	-	-	-
Lê	+		-	+	+
Đào	+	+		-	+
Lựu	+	-	+		-
Bưởi	+	-	-	+	

Vân được xếp hạng cao nhất

Ghi chú: Dấu (+) có nghĩa là tốt hơn, và dấu (-) có nghĩa là kém hơn

3. Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng

Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng là một phương pháp theo đó khi một nhân viên có một vụ việc nào đó làm rất tốt hay rất xấu thì cấp quản trị ghi chép lại trên một phiếu. Mỗi công

ty có một biểu mẫu riêng. Vào cuối giai đoạn đánh giá, người đánh giá sử dụng hồ sơ này kèm theo các dữ kiện khác để đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên. Với phương pháp này, việc đánh giá bao quát cả giai đoạn đánh giá chứ không tập trung vào một thời điểm nào, chẳng hạn nnhư những tuần hoặc tháng cuối cùng. Tuy nhiên cấp quản trị có nhiều nhân viên họ phải mất nhiều thời gian để ghi chép.

Mẫu ghi chép vụ việc quan trọng (Mẫu 01)

Vụ việc tiêu cực			**Vụ việc tích cực**		
Ngày tháng	Mục	Vụ việc	Ngày tháng	Mục	Vụ việc
14-2	M	Khách hàng phàn nàn về tính thô lỗ	3-4	B	Làm thế nhiệm vụ của đồng nghiệp yếu kém

Nguồn: *Frederick E. Schuster, Human Resource Management, page 475*
Ghi chú: Mục M chi về trách nhiệm giao tế nhân sự
Mục B chi về sự phối hợp
Mẫu ghi chép vụ việc quan trọng (Mẫu 02)

Ngày tháng	**Vụ việc**
Tháng giêng	*Ghi chép phiếu thăm khách hàng*
	Bình đã không điền vào phiếu thăm đúng. Anh ta ghi là đã thăm 3 khách hàng trong một ngày. Tôi hỏi Bình tại sao như vậy, anh trả lời rằng con gái của Anh yêu cầu anh tham dự buổi triển lãm tranh của cô ấy. Do đó anh bỏ ra một buổi chiều để làm việc đó. Anh hứa rằng sẽ không bao giờ làm sai nữa.
Tháng tư	*Chiêu mại (sales promotion)*
	.....

Nguồn: *David Cotton, Keys to Management, page 103*

4. Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật

Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật hay còn được gọi là phương pháp đánh giá qua biểu mẫu tường thuật. Theo phương pháp này, người đánh giá chỉ việc viết một bài tường thuật ngắn mô tả sự hoàn thành công việc của cấp dưới. Phương pháp này chú trọng vào hành vi theo thái cực trong công tác của nhân viên, nghĩa là hành vi thật giỏi hoặc thật kém hơn so với sự hoàn thành công tác hàng ngày. Đánh giá theo loại này tùy thuộc vào khả năng viết của người đánh giá và dựa nhiều vào sự chủ quan của người đánh giá nên nó thiếu khách quan và thiếu tính chính xác.

5. Phương pháp định mức công việc

Phương pháp định mức công việc là phương pháp đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với một hệ thống các định mức đã được xây dựng trước. Định mức là một hệ thống các tiêu chuẩn phản ánh mức xuất lượng bình thường mà một công nhân trung bình đạt được ở tốc độ bình thường. Phương pháp định mức công việc có thể áp dụng với mọi loại công việc, nhưng nó thường được sử dụng rộng rãi đối với các công việc sản xuất. Có rất nhiều phương pháp để xác định ra các định mức như: các phương pháp nghiên cứu hao phí thời gian qua việc phân tích cử động hoặc phương pháp lấy mẫu thực hiện công việc...

Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan của nó. Tuy nhiên để đạt được điều đó, các tiêu chuẩn định mức phải khách quan, và nhân viên phải hiểu rõ các tiêu chuẩn định mức đó đã được thiết lập như thế nào. Khi phải thay đổi tiêu chuẩn định mức, cần phải giải thích lý do và lập luận cho việc thay đổi đó.

6. Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi

Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi là một phương pháp tổng hợp các yếu tố của phương pháp mức thang điểm và phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng. Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan hơn, được trích ra từ bản ghi chép các vụ việc quan trọng đó là mô tả các hành vi có hiệu quả hay không có hiệu quả. Sau đó họ sặp hạng và phê chuẩn các hành vi đối với từng yếu tố một vì phương pháp BARS đòi hỏi sự tham dự của nhân viên, cho nên nó được cấp quản trị lẫn cấp dưới chấp nhận dễ dàng. Phương pháp BARS đáng tin cậy hơn là phương pháp mức thang điểm có vẽ đồ thị, và do đó dễ được bảo vệ xét trên quan điểm luật pháp.

Theo phương pháp này, các mức độ hoàn thành công tác khác nhau được biểu diễn theo mức thang điểm và được mô tả dựa theo hành vi công tác của nhân viên đó. Hình sau giúp ta hiểu đượüc phương pháp một cách cụ thể. Trên cột bên trái người đánh giá ghi số điểm xếp hạng từ cao nhất là 7 (xuất sắc), 6 (rất giỏi), 5 (giỏi), 4 (trung bình), 3 (dưới trung bình), 2 (rất kém), và 1(không thể chấp nhận đượüc). Bên cột tay phải, người đánh giá mô tả vắn tắt các hành vi công tác của nhân viên trong suốt thời gian đánh giá.

Phương pháp này được triển khai nhằm khắc phục nhược điểm của các phương pháp khác. Tuy nhiên nhược điểm của phương pháp này là các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động hơn là về kết quả. Điều này đã để lại cho các nhà quản trị một vấn đề khó khăn tiềm ẩn là phải đánh giá nhân viên hoàn thành công việc hay hoạt động, nhưng lại không hoàn thành mục tiêu mong đợi.

Phạm vi công việc	**Hoạch định tổ chức và lên lịch phân công dự án theo đúng thờii hạn**
7[ ] xuất sắc 6 [ ] rất giỏi	Triển khai kế hoạch dự án tổng thể, tư liệu đầu đủ, đã ược chấp nhận và phân bổ kế hoạch cho mọi người liên hệ. Lên kế hoạch, truyền thông, và quan sát các giai đoạn quan trọng; tường trình hàng tuần tiến độ của kế hoạch. Duy trì sơ đồ cập nhật hóa mô tả sự hoàn thành của dự án và những việc chưa

	làm được và sử dụng các sơ đồ này để trình bày bất cứ sự thay đổi lịch trình nào theo yêu cầu. Đã gặp một số trục trặc nhỏ .....
5 [ ] giỏi	.....
4 [ ] trung bình	.....
3 [ ] dưới trung bình	.....
2 [ ] rất kém 1 [ ] không chấp nhận được	Ít khi nào hoàn thành dự án vì thiếu hoạch định và dường như thiếu thận trọng. Thất bại chủ yếu do thiếu hoạch định và không tìm cách cải thiện

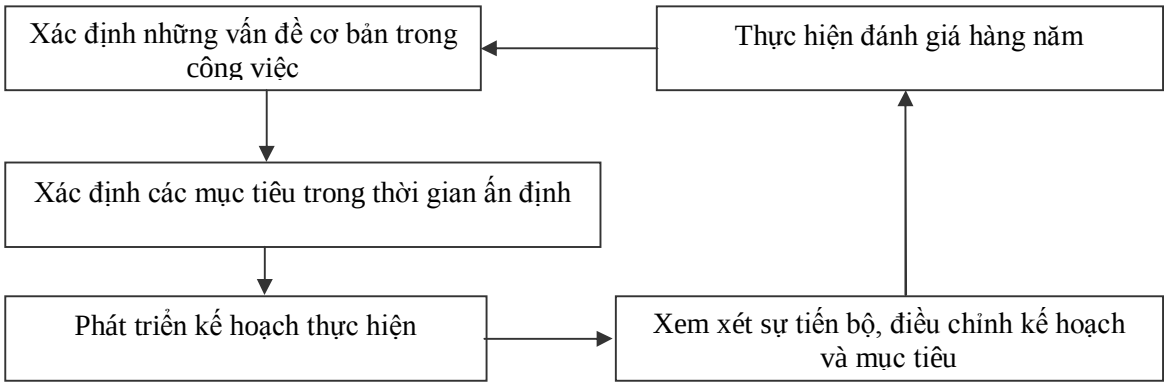
Nguồn: *Dale Yoder and Paul D. Staudohar, page 225*

7. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu

Với phương pháp quản trị bằng mục tiêu, trọng tâm của việc đánh giá chuyển từ các đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công tác. Vai trò của nhà quản trị chuyển từ người trọng tài phân xử qua vai trò của người cố vấn hay tư vấn. Cũng vậy, vai trò của nhân viên chuyển từ vai trò của người bàng quan thụ động sang vai trò của người tham dự tích cực.

Dựa vào logic của Druker lẫn McGregor, Kindall và Gatza đã đề ra kế hoạch chi tiết nhằm thực hiện một chương trình đánh giá thành tích công tác vào năm 1963, dựa vào 5 điểm sau đây:

1. Các cá nhân thảo luận bản mô tả công việc với cấp trên của mình, và họ đồng ý về nội dung công việc và tầm quan trọng của các nhiệm vụ chính- đó là các việc cần phải làm và trách nhiệm báo cáo về các việc đó.
2. Cá nhân đề ra các mục tiêu hoàn thành công tác cho mỗi một trách nhiệm trong thời gian tới.
3. Cá nhân đó gặp cấp trên để thảo luận về chương trình mục tiêu của cá nhân đó.
4. Cả hai bên đều đề ra các chi tiêu để đánh giá tiến độ và đề ra cách để đo lường tiến bộ đó.
5. Cấp trên và cấp dưới gặp nhau cuối giai đoạn đánh giá để thảo luận các kết quả nỗ lực của cấp dưới có đạt được các mục tiêu đã đề ra trước đây hay không.



a) Ưu điểm của quản trị theo mục tiêu

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

b) Nhược điểm của quản trị theo mục tiêu

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

8. Phương pháp định lượng

Các quản trị gia trong việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhất là đối với nhân viên làm việc tại các bộ phận hành chính, quản trị, văn phòng và các nhân viên khác hưởng lương theo thời gian. Do đó phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc bằng định lượng sẽ giúp việc đánh giá chính xác và rõ ràng:

- *Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc*

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

- *Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc*

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

Mức độ xuất sắc đối với yêu cầu nào đó...

Mức độ khá đối với yêu cầu nào đó.....

- *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 daonh 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

- *Đánh giá tổng hợp về mức độ hoàn thành hay năng lực thực hiện của nhân viên*

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

Trong đó:

$Gt_{/b}$: Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá mức độ hoàn thành công tác của nhân viên.

n: Số lượng các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc

Ki: Điểm số chi tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu I

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

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

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém và có thể bị chi nghỉ việc hoặc thuyên chuyển công tác.
- Khi nhân viên không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm $Gt_{/b}$ nhân viên sẽ được đánh giá như sau:

  Nếu $Gt_{/b} > 8,5$: nhân viên được đánh giá là xuất sắc.

  Nếu $7 <= Gt_{/b} < 8,5$: nhân viên được đánh giá là khá.

  Nếu $5,5 <= Gt_{/b} < 7$: nhân viên được đánh giá là trung bình.

  Nếu $Gt_{/b} < 5,5$: nhân viên được đánh giá là yếu.

Bảng đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Yêu cầu chủ yếu	**Tầm quan trọng**	**Điểm của nhân viên**
1. Chuyên môn nghiệp vụ 2. Đặc điểm cá nhân. 3.		
Tổng điểm đánh giá		

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

VI. NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ

1. Các sai lầm cần tránh để nâng cao hiệu quả công tác đánh giá nhân viên

Theo Dessler, các sai lầm thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên gồm có:

Tiêu chuẩn không rõ ràng: Hội đồng đánh giá cần phân định rõ yêu cầu, sự khác biệt ở các mức độ xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Trong thực tế, nhiều khi nhân viên không biết họ cần những kỹ năng nào và làm được những gì để được xếp vào loại xuất sắc hoặc khá,... Đôi khi cả người đánh giá và nhân viên đều không có khái niệm chính xác về cách thức phân loại, do đó, nhân viên không cố gắng phấn đấu để đạt loại xuất sắc. Khi tiêu chuẩn không rõ ràng và cụ thể, sẽ dẫn đến tình trạng cùng mức độ thực hiện công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận này được đánh giá là xuất sắc, còn nhân viên ở bộ phận khác bị coi là trung bình hoặc các thành viên trong hội đồng có đánh giá hoàn toàn khác nhau về cùng một nhân viên.

- *Lỗi thiên kiến:* Nhiều lãnh đạo có xu hướng đánh giá nhân viên chỉ dựa vào một yếu tố, một đặc điểm nào đó nỗi 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.... 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 bi 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.

- *Lỗi định kiến:* Lỗi này thường xảy ra khi lãnh đạo có định kiến vềì những sự khác biệt giữa các cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính...Ví dụ, một nhà lãnh đạo có thể có định kiến với các nữ hộ lý ở tuổi ngoài 40, khi đó, những hộ lý ở tuổi này thường sẽ bị đánh giá chung là không tốt. Tương tự, một lãnh đạo có thể có ấn tượng không tốt về một nhân viên cũ quê ở vùng X, sau đó, ông sẽ đánh giá tất cả những nhân viên khác quê ở vùng X là không tốt.

2. Yêu cầu đối với cấp lãnh đạo để nâng cao hiệu quả đánh giá nhân viên

- Làm cho nhân viên tin rằng đánh giá thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào trong tiến trình đánh giá.
- Định kỳ thực hiện công tác dánh giá thực hiện công việc. Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc, ngược lại nếu họ chưa làm tốt, họ cũng có cơ hội tiềm hiểu về các thiếm khuyết và tự hoàn thiện.
- Quan tâm đối với nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên. Giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về những yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện của nhân viên. Khi nhân viên thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ

thể cho nhân viên biết cách thức sửa chữa những khuyết điểm trong thực hiện công việc.

VI. PHỎNG VẤN ĐÁNH GIÁ VIỆC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

1. Mục đích của phỏng vấn

Một trong những vấn đề quan trọng nhất của tiến trình đánh giá việch thực hiện công việc của nhân viên là thảo luận vói nhân viên về kết quả thực hiện công việc của họ. Nhân viên sẽ được biết lãnh đạo đánh giá họ như thế nào và họ cần làm gì để thực hiện công việc tốt hơn. Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên là một trong những phương pháp quan trọng nhất nhằm kích thích, động viên họ tự hoàn thiện và làm việc tốt hơn.

Thông thường nhân viên thường rất thận trọng với những điều nhận xét, thái độ và hành vi của nhà lãnh đạo. Tùy theo mục đích của phỏng vấn và đối tượng nhân viên, nhà lãnh đạo có thể lựa chọn một trong ba hình thức phỏng vấn:

- **Thỏa mãn- thăng tiến**

Hình thức phỏng vấn này được áp dụng đối với những nhân viên có tiềm năng, thường được đánh giá là có mức độ thực hiện công việc hiện nay tốt. Nhà lãnh đạo sẽ thảo luận với nhân viên về kế hoạch nghề nghiệp và các chương trình hành động cụ thể để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng lực quản lý...tạo điều kiện cho nhân viên có đủ khả năng để có thể thực hiện những công việc hoặc các chứ vụ có yêu cầu cao hơn trong doanh nghiệp.

- **Thỏa mãn- không thăng tiến**

Hình thức phỏng vấn này được áp dụng đối với những nhân viên đã hoàn thành tốt công việc hiện tại nhưng không có khả năng, điều kiện thăng tiến do các nguyên nhân:

- Doanh nghiệp không có chức vụ trống
- Nhân viên bị hạn chế vì trình độ giáo dục, đào tạo.
- Bản thân nhân viên không có nguyện vọng thăng tiến

Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo cần tìm ra các biện pháp khuyến khích nhân viên tiếp tục duy trì và nâng cao kết quả thực hiện công việc như tạo môi trường làm việc thuận lợi hơn, tặng quà, tặng thêm thời gian nghỉ phép...

- **Không thỏa mãn- thay đổi:**

Hình thức phỏng vấn này được áp dụng đối với những nhân viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc. Khi đó nhà lãnh đạo có hai cách giải quyết:

- Hướng dẫn nhân viên cách thức sửa chữa, điều chỉnh những sai sốt của họ trong thực hiện công việc.
- Chuyển nhân viên sang thực hiện công việc khác, có yêu cầu thấp hơn, thậm chí có thể phải cho nhân viên nghỉ việc nếu nhân viên không thể sửa chữa, điều chỉnh các sai sốt, yếu kém trong thực hiện công việc.

2. Những điều cần né tránh

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

- Không có khả năng phê bình. Nhiều nhà lãnh đạo cảm thấy rất khó khăn khi phải phê bình nhân viên, ngược lại nhân viên cảm thấy rất khó chấp nhận phê bình của cấp trên. Các nghiên cứu cho thấy, có khoảng một nửa số nhân viên sẽ trở nên phòng ngự khi bị phê bình và phần lớn nhân viên cảm thấy họ thực hiện công việc tốt hơn là nhà đạo đánh giá về họ.
- Không có khả năng cung cấp thông tin phản hồi. Một số người lãnh đạo không biết cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên. Họ thường đưa ra nhận xét có tính chung chung kiểu:

- Chất lượng sản phẩm của anh (chị) chưa được cao.
- Anh (chị) cần thay đổi quan điểm.
- Công việc của anh (chị) chưa được tốt lắm, cần thực hiện tốt hơn.
- Anh (chị) cần cởi mở, chan hòa hơn...

Với những nhận xét, đánh giá như vậy, nhân viên sẽ gặp khó khăn trong việc sửa đổi các sai sốt trong thực hiện công việc của mình.

- Không biết cách phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể. Nhiều nhà lãnh đạo đã phê phán cá nhân thay vì cần phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể. Một số người lãnh đạo tự cho mình là các nhà tâm lý và cố gắòng đạt được những sự thay đổi về cá nhân của nhân viên và hy vọng những sự thay đổi này sẽ làm cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, đấy không phải là cách giải quyết thông minh.

3. Trình tự thực hiện phỏng vấn với nhân viên

3.1. Chuẩn bị các nội dung phỏng vấn nhân viên

Trước khi tiến hành thảo luận với nhân viên, lãnh đạo cần có sự chuẩn bị các thông tin cần thiết về nhân viên như: khối lượng và chất lượng công việc được thực hiện, mức độ tuân thủ kỹ luật lao động... Mọi chỉ tiêu đặt ra trong thực hiện công việc của nhân viên, người lãnh đạo cần xem xét kỹ lưỡng, nhân viên đã đạt được các chỉ tiêu nào, chỉ tiêu nào chưa đạt đượüc, mức độ đạt được cụ thể là bao nhiêu? Nhà lãnh đạo nên ghi lại những điểm cần phải thảo luận với nhân viên trong phỏng vấn. Cuối cùng nhà lãnh đạo nên thông báo cho nhân viên biết trước thời gian và nội dung phỏng vấn để nhân viên có thể chuẩn bị trước các câu hỏi hoặc các vấn đề cần thảo luận với nhà lãnh đạo.

3.2. Thông báo cho nhân viên về những quyền lợi của phỏng vấn

Nhân viên cần được thông bào trước về những quyền lợi của họ có thể liên quan đến phỏng vấn như phỏng vấn có đề ảnh hưởng như thế nào đến các vấn đề về lương thưởng, thuyên chuyển hoặc thăng tiến nghề nghiệp của nhân viên.

3.3. Chỉ rõ những thành công và hạn chế của nhân viên

Các nhà lãnh đạo nên bắt đầu thảo luận bằng việc đưa ra những lời nhận xét đánh giá tốt về những công việc mà những nhân viên đã thực hiện tốt. Ghi nhận những có gắng và tiến bộ của

nhân viên là phần rất quan trọng trong phỏng vấn đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên. Sau đó, nhà lãnh đạo mới đi vào phân tích để chỉ ra những điểm còn yếu kém cần khắc phục của nhân viên đồng thời thảo luận với nhân viên để tìm hiểu về nguyên nhân của sự yếu kém cũng như cùng tìm kiếm phương hướng khắc phục.

3.4. Khuyến khích sự hợp tác của nhân viên

Trong suốt qúa trình phỏng vấn, nhà lãnh đạo cần khuyến khích để nhân viên hợp tác tham gia thảo luận thông qua việc trình bày ý kiến và quan điểm cá nhân của họ. Điều này cho phép nhà lãnh đạo tìm hiểu được nguyên nhân thực sự của những vấn đề tồn tại trong thực hiện công việc của nhân viên. Hơn nữa, đây còn là cơ hội để lãnh đạo và nhân viên có được sự hiểu biết và cảm thông với nhau qua đó mà xóa đi những sai lệch trong nhận thức hoặc các thành kiến tiêu cực có thể có giữa hai bên về các tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá thực hiện công việc.

3.5. Đề ra chương trình phát triển

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

VII. QUẢN LÝ VIỆC ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Việc đánh giá hoạt động của nhân viên sẽ giảm ý nghĩa nếu như những kết quả đã được đánh giá đối với nhân viên không được lưu giữ lại một cách có hệ thống nhằm giúp cho nhà quản trị theo dõi được động thái phát triển cũng như những công lao đóng góp của mỗi cá nhân cho doanh nghiệp trong quá khứ. Vì vậy, một hệ thống lưu trữ thông tin đánh giá tốt sẽ có ý nghĩa rất lớn trong việc cung cấp những thông tin bổ ích giúp cho các nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định khen thưởng, đề bạt cũng như kỷ luật chính xác, hợp lý, thúc đẩy mọi nhân viên đều cố gắng vươn lên để đạt những thành tích cao hơn trong công tác.

Theo kinh nghiệm của nhiều doanh nghiệp thành đạt trên thế giới, để lưu giữ thông tin đánh giá công việc của nhân viên người ta thường sử dụng một hệ thống các loại hồ sơ theo dõi nhân viên bao gồm các loại sau:

1. Bản tóm tắt nhân lực và hồ sơ phát triển

Đây là hồ sơ quản lý cơ bản để các nhà quản trị theo dõi những đặc trưng cơ bản của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp. Trong hồ sơ này, thông tin về mỗi nhân viên đều được thu thập và sau đó lưu giữ dưới dạng bản tóm tắt với những nội dung chủ yếu sau:

- Trình độ học vấn của nhân viên.
- Đã tham gia các khóa học nào do cơ quan, doang nghiệp tổ chức.
- Những sở thích về nghề nghiệp và chuyên môn.
- Sở thích và mong muốn được đào tạo và phát triển thêm.
- Khả năng ngoại ngữ.
- Các kỹ năng và năng khiếu đặc biệt.

- Tình trạng sức khỏe và gia đình.
- Tình trạng nghĩa vụ quân sự...

2. Sơ đồ thay đổi nhân lực

Loại hồ sơ này các nhà quản trị thường sử dụng để biết rõ các ứng viên trong nội bộ doanh nghiệp có khả năng và thích hợp với các vị trí công tác quan trọng được chỉ ra trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Qua sơ đồ này sẽ cho ta thấy:

- Khả năng hoàn thành công việc hiệûn tại và khả năng thăng tiến trong tương lai kể cả những người đang đảm nhiệm công việc và những người dự kiến sẽ được đề bị thay thế trong tương lai.

- Cho thấy những mặt mạnh, yếu của mỗi cá nhân từ đó mà xác định mỗi người cần phải đào tạo bổ sung thêm những gì để có thể đáp ứng được chức vụ hiện tại hoặc chức vụ mới dự kiến trong tương lai, biết được vị trí công tác nào hiện đang còn thiếu người có khả năng đảm nhiệm hoặc sẽ thiếu trong tương lai.

- Cơ sở để xây dựng sơ đồ này là Bản mô tả công việc và Bản chi tiết tiêu chuẩn công việc được giới thiệu trong nội dung phân tích công việc ở phần trước.

3. Hệ thống thông tin quản lý nhân viên bằng máy tính

Hiện nay có rất nhiều phần mềm về quản lý hồ sơ nhân viên của các hãng tin học trong và ngoài nước thiết kế đang sử dụng và lưu hành rộng rãi. Các thông tin thường được cập nhật trong hồ sơ này là:

- Mã số kinh nghiệm công việc: Đó là Bản mô tả công việc bao gồm tên chức danh hoặc mã số công việc trong công ty sao cho công việc hiện tại, trước kia hoặc dự kiến trong tương lai có thể mã hóa được.
- Kiến thức về sản xuất của nhân viên đã có và cần phải bổ sung thêm.
- Kinh nghiệm về công tác hiện tại của nhân viên
- Trình độ học vấn chính quy
- Các khóa đào tạo bổ sung mà nhân viên đã tham gia
- Khả năng ngoại ngữ
- Sở thích nghề nghiệp và nguyện vọng của nhân viên.
- Thành tích công việc mà nhân viên đã đạrt trong quá khứ và hiện tại.
- Tình trạng gia đình và sức khỏe...

4. Hồ sơ thuyên chuyển

Nhờ các loại hồ sơ này mà nhà quản trị dễ dàng hơn trong việc tiến hành thuyên chuyển công việc cho nhân viên. Việc thuyên chuyển này có hai dạng:

- Thuyên chuyển sản xuất: Loại thuyên chuyển này nhằm đáp ứng kịp thời những yêu cầu về lao động cụ thể cho các hoạt động sản xuất khác nhau trong quá trình sản xuất.

- Thuyên chuyển nhân viên: Loại thuyên chuyển này nhằm đáp ứng như cầu phát triển và hoàn thiện của nhân viên, tạo ra sự phù hợp hơn của người nhân viên mới với công việc mà họ

đang thực hiện đồng thời qua việc luân chuyển này người ta còn thực hiện hình thức luân chuyển công việc nhằm tránh sự nhàm chán trong công việc và phát huy hết khả năng của nhân viên.

5. Hồ sơ thăng chức

Nhờ hệ thống hồ sơ nhân viên này, cấp lãnh đạo dễ dáng quyết định đề bạt, thăng chức cho một người nào đó một cách khách quan dựa vào các yếu tố sau:

- Thâm niên công tác trong nghề
- Kết quả trắc nghiệm thăng thưởng
- Tài năng và thành tích cá nhân
- Giấy chứng nhận đã tham gia các lớp huấn luyện

6. Hồ sơ giáng chức

Cũng dựa vào hệ thống hồ sơ quản lý nhân viên có tên gọi là hồ sơ giáng chức mà các nhà quản trị dễ dàng áp dụng các biện pháp giáng chức khi cần thiết dựa vào các yếu tố như:

- Chây lười lao động
- Thiếu khả năng để đảm nhiệm công việc
- Không chịu học hỏi thêm
- Các yếu tố tâm lý do sự ảnh hưởng của việc đánh giá và đề bạt vượt quá khả năng thực tế của nhân viên. Đây chính là hiệu ứng của một nguyên lý quản lý có tên gọi là: Nguyên lý Peter Nguyên lý này cho rằng nhiều nhân viên và các nhà ưquản trị có xu hướng được đề bạt đến một chức vụ cao hơn khả năng mà họ có thể đảm nhiệm được, điều này xuất phát từ việc cấp quản trị thường đánh giá những cán bộ, nhân viên đang làm việc tốt cao hơn khả năng thực tế mà họ có. Vì thế khi xem xét đề bạt cất nhắc họ lên quá cao họ không kham nỗi. Điều này dẫn đến chất lượng công tác của họ ngày càng tồi đi mặc dù khi ở chức vụ cũ họ làm việc rất tốt, đôi khi điều này thậm chí còn làm họ hoảng loạn, thụ động và luôn lo lắng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Đánh giá việc hoàn thành công việc là gì?
2. Hãy trình bày những mục tiêu và chính sách đánh giá thành tích công tác? Các bước trong tiến trình đánh giá thành tích công tác?
3. Theo bạn ai là người có trách nhiệm đánh giá thành tích công tác?
4. Hãy trình bày các phương pháp đánh giá việc hoàn thành công việc của nhân viên, nêu ưu nhược điểm của từng phương pháp và nhận xét xem phương pháp nào phù hợp với điều kiện Việt nam.
5. Theo anh (chị), những sai lầm trong đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên có thể dẫn đến những hậu qủa gì.
6. Mục đích và nội dung cơ bản của các loại hồ sơ quản lý nhân viên.

CHƯƠNG X

NGHIÊN CỨU, PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ TRONG DOANH NGHIỆP

Tiền lương có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo ra động cơ thúc đẩy ở tất cả các cấp bậc nhu cầu của người lao động theo lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow. Đặc biệt khi con người hành động để thoả mãn các nhu cầu bậc thấp thì tiền đóng vai trò là phương tiện cơ bản để con người thực hiện điều đó. Người ta cần tiền để đảm bảo cho các nhu cầu cuộc sống của họ và của gia đình họ. Về mặt lý luận thì, khi con người nâng cao cấp bậc nhu cầu, tiền bắt đầu giảm dần ý nghĩa thúc đẩy và trở thành một thước đo giá trị của sự thành đạt.

Tuy nhiên hiện tại hầu như trên thế giới, chưa có nơi nào tiền không còn là thúc đẩy vật chất đối với người lao động cả. Có thể nơi nào đó người ta trả lương cho công nhân cao đến mức nó không còn mấy ý nghĩa vật chất đối với họ nhưng nó vẫn chưa đủ cao đến mức không còn chút ý nghĩa vật chất nào. Mặt khác, nhu cầu vật chất của con người không phải bất biến mà nó luôn biến đổi tùy theo những điều kiện cụ thể của môi trường sống, nên chưa dễ gì tiền mất đi ý nghĩa kích thích vật chất của nó.

Vì vậy, chính sách tiền lương và đãi ngộ trong doanh nghiệp có tầm quan trọng đặc biệt trong việc tạo ra động cơ làm việc mạnh mẽ cho người lao động. Vì đối với người lao động thì việc thoả mãn nhu cầu về tiền chủ yếu là được thực hiện thông qua các khoản thu nhập bằng tiền từ doanh nghiệp, trong đó đặc biệt là tiền lương.

Lương bổng và đãi ngộ là khái niệm dùng để chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình.

Lương bổng và đãi ngộ gồm hai phần: Phần lương bổng đãi ngộ về mặt tài chính và về mặt phi tài chính. Phần tài chính bao gồm tài chính trực tiếp và gián tiếp. Tài chính trực tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm các kế hoạch mà công ty áp dụng bao gồm: Các kế hoạch bảo hiểm nhân thọ, y tế, các loại trợ cấp xã hội; các loại phúc lợi bao gồm hưu bổng, an sinh xã hội, đền bù cho công nhân làm việc trong môi trường độc hại, làm việc thay ca, làm việc ngoài giờ, làm việc vào ngày nghỉ lễ...; các trợ cấp về giáo dục; trả lương trong trường hợp vắng mặt vì nghỉ hè, nghỉ lễ, ốm đau, thai sản...

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Bản chất của tiền lương:

Trước đây, người ta coi tiền lương như là một bộ phận của thu nhập quốc dân biểu hiện dưới hình thái tiền tệ được nhà nước phân phối có kế hoạch cho người lao động phù hợp với số lượng, chất lượng lao động của mỗi người đã cống hiến cho xã hội. Về bản chất, tiền lương không được xem là giá cả sức lao động, nó là một khái niệm thuộc phạm trù phân phối.

Trong nền kinh tế thị trường, tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá cả sức lao động, nó là giá trị của sức lao động mà người sử dụng lao động phải trả cho người cung ứng sức lao động. Giá này được hình thành thông qua quan hệ cung cầu trên thị trường sức lao động trong khuôn khổ

của pháp luật hiện hành. Về bản chất, tiền lương được xem là giá cả của hàng hóa sức lao động, nó là một yếu tố thuộc về phạm trù chi phí.
Ngoài ra đôi khi người ta còn sử dụng khái niệm tiền công, đó là một biểu hiện khác của tiền lương. Nó là số tiền thỏa thuận cho việc mua bán sức lao động trong các hợp đồng thuê lao động có thời hạn. Trong nhiều trường hợp, tiền công còn được hiểu là số tiền được trả cho một đơn vị thời gian lao động hoặc theo một khối lượng công việc được thực hiện thông qua sự thỏa thuận của người mua và người bán trên thị trường tự do.

2) Ý nghĩa của tiền lương trong doanh nghiệp

a) Đối với chủ doanh nghiệp: Tiền lương là một yếu tố quan trọng của chi phí sản xuất, mục đích sản xuất kinh doanh của chủ doanh nghiệp là để thu lợi nhuận tối đa, muốn vậy người sử dụng lao động cần phải cực tiểu hóa chi phí tiền lương. Tuy nhiên điều này không hoàn toàn đúng vì tiền lương ngoài bản chất là chi phí nó càn là phương tiện để tạo ra giá trị mới. Với một mức chi phí tiền lương thấp các doanh nghiệp sẽ không huy động được sức lao động cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp, điều này dẫn đến việc giảm quy mô hoạt động của doanh nghiệp đồng thời làm giảm lợi nhuận. Mặt khác với mức tiền lương thấp, người lao động sẽ không có động lực làm việc mạnh mẽ nên năng suất lao động thấp làm cho tỷ lệ chi phí tiền lương trong sản phẩm tăng lên kéo theo tỷ suất lợi nhuận giảm.
Với một mức lương cao, doanh nghiệp sẽ có khả năng lôi kéo thêm lao động giỏi để mở rộng sản xuất, tăng quy mô hoạt động làm tăng quy mô lợi nhuận. Việc mức lương cao sẽ có tác dụng tích cực trong việc tạo ra động lực làm việc mạnh mẽ cho người lao động nhờ đó mà nâng cao năng suất, cải thiện tỷ suất lợi nhuận. Tuy nhiên việc trả lương cao có thể ảnh hưởng trực tiếp đến việc gia tăng quy mô chi phí, đặc biệt là trường hợp tốc độ tăng tiền lương nhanh hơn tốc độ tăng của năng suất lao động.
Tóm lại, đối với chủ doanh nghiệp tiền lương vừa là yếu tố chi phí cần được kiểm soát song tiền lương cũng lại vừa là phương tiện kinh doanh nên cần được mở rộng, để giải quyết mâu thuẫn này doanh nghiệp cần phải xây dựng một chính sách tiền lương đảm bảo lợi ích cho doanh nghiệp.
b) Đối với người lao động: Tiền lương chính là sự bù đắp những hao phí lao động mà họ đã bỏ ra, đó là nguồn thu nhập của họ, ở khía cạnh này họ mong muốn được trả lương cao. Tiền lương thỏa đáng sẽ kích thích nhiệt tình lao động của nhân viên nhờ đó mà tạo điều kiện tăng năng suất, chất lượng dẫn đến tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp và qua đó gián tiếp làm tăng phúc lợi cho người lao động.
Tiền lương thấp sẽ làm kiệt quệ sức lao động của nhân viên, làm hạn chế nhiệt tình lao động của họ, điều này dẫn đến tình trạng công nhân bỏ việc làm, đình công hoặc làm việc uể oải năng suất thấp kết quả là lợi nhuận doanh nghiệp giảm, thua lỗ.
Người lao động cũng không thể đòi hỏi tăng lương quá cao vì điều đó sẽ làm cho doanh nghiệp phải xem xét lại kế hoạch sử dụng lao động khi chi phí sử dụng lao động cao lên như cắt giảm quy mô sản xuất hoặc ngưng sản xuất, đầu tư chiều sâu để tăng năng suất lao động... tất cả điều

này đều dẫn đến kết quả là giảm quy mô sử dụng lao động cũng có nghĩa là làm cho cơ hội có việc làm ổn định của người lao động bị mất đi.

Xét ở khía cạnh khác, tiền lương còn được xem là sự tôn trọng và thừa nhận, giá trị của lao động được đo lường thông qua tiền lương đồng thời nó cũng thể hiện sự công bằng thông qua mối quan hệ tiền lương giữa các cá nhân.

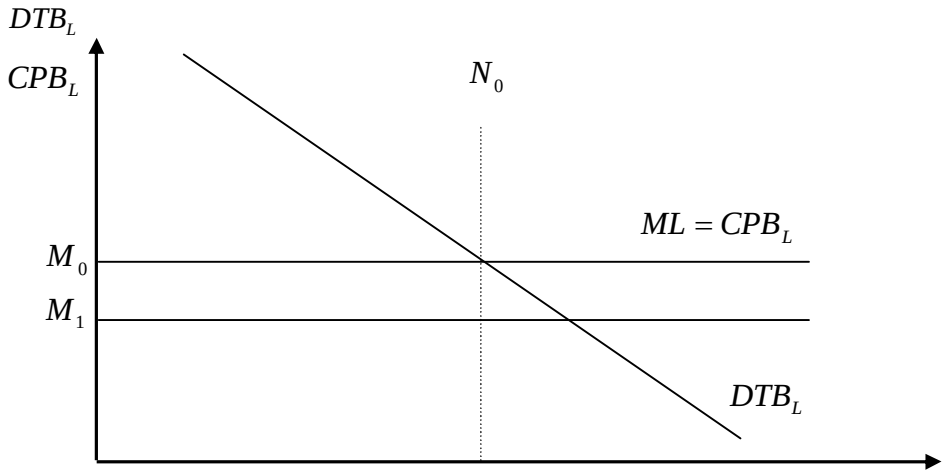
3) Nguyên tắc hình thành mức lương trong doanh nghiệp

Sức lao động là một yếu tố cơ bản của mọi quá trình sản xuất kinh doanh, nó là phương tiện để kết hợp các yếu tố khác nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ cung cấp ra thị trường qua đó mà doanh nghiệp thu được lợi nhuận.

Mục tiêu của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận, việc tối đa hóa này được xác định thông qua mức sản lượng tối ưu, từ đó mà doanh nghiệp xác định được số lượng lao động tối ưu cần thuê .

Trong nền kinh tế thị trường, sức lao động là một thứ hàng hoá đặc biệt được mua bán trên thị trường sức lao động có sự kiểm soát của chính phủ. Các doanh nghiệp muốn đảm bảo đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình cần phải huy động được đầy đủ sức lao động theo đúng yêu cầu của công việc.

Tuy nhiên muốn thuê mướn được lao động theo yêu cầu, các doanh nghiệp cần phải mua sức lao động trên thị trường với một mức giá nào đó, mức giá này chính là mức lương mà doanh nghiệp phải trả cho người cung cấp sức lao động. Thường thì mức giá này do thị trường quyết định thông qua quan hệ cung cầu, nhưng đứng ở góc độ doanh nghiệp, các nhà quản lý cần phải cân nhắc giá nào thì nên mua và giá nào thì không nên tiếp tục mua mà chấp nhận cắt giảm quy mô sản xuất để đảm bảo tối đa hoá lợi nhuận. Về nguyên tắc trong dài hạn mức lương doanh nghiệp trả cho người lao động không được lớn hơn doanh thu biên của người nhân viên thuê cuối cùng.



Hình trên cho thấy mức lương biên ML không thể thấp hơn mức doanh thu biên DTBL do lao động được thuê mướn cuối cùng tạo ra, tức là:

$$ML \leq DTB_L$$

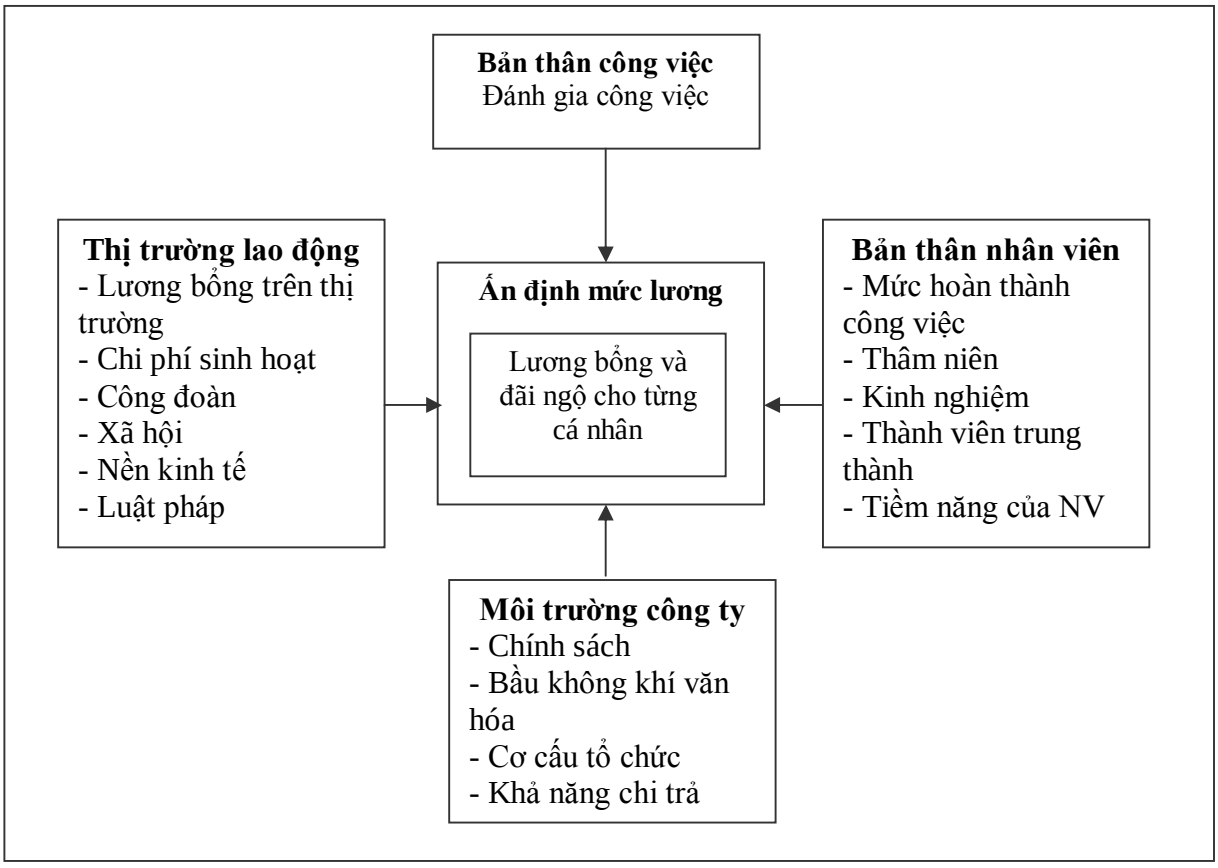
4. Quan điểm hiện đại về chế độ thù lao và đãi ngộ trong doanh nghiệp:

Trong doanh nghiệp người ta không chỉ quan tâm đơn thuần đến lương bổng với tư cách là thù lao lao động mang tính chất tài chính, mà còn phải quan tâm đến những đãi ngộ khác phi tài chính. Sau gần một thế kỷ, các lý thuyết gia về quản trị mới khám phá ra rằng tại các nước công nghiệp, vật chất như lương bổng và tiền thưởng chi là một mặt của vấn đề. Tại nhiều nơi, đãi ngộ phi tài chính ngày càng quan trọng hơn. Đó chính là bản thân công việc, và môi trường làm việc. Bản thân công việc có hấp dẫn không, có thách đố đòi hỏi sức phấn đấu không, nhân viên có được giao trách nhiệm không, công nhân có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích của mình hay không, khi làm việc họ có cảm giác vui khi hoàn thành công việc hay không, và họ có cơ hội thăng tiến không.

Khung cảnh làm việc cũng là một yếu tố quan trọng trong xã hội hiện nay trên thế giới. Đó là các chính sách hợp tính, việc kiểm tra khéo léo, đồng nghiệp hợp ý, các biểu tượng địa vị phù hợp, các điều kiện làm việc thỏa mái, giờ làm việc uyển chuyển...

II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÙ LAO LAO ĐỘNG

Khi hoạch định các kế hoạch lương bổng, các cấp quản trị của công ty cần phải nghiên cứu kỹ các yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ



1) Môi trường của công ty

a- Chính sách của công ty

Lương bổng và đãi ngộ vừa là một chi phí tốn kém vừa là một loại tài sản. Chi phí tốn kém phản ảnh qua chi phí lao động. Trong các ngành dịch vụ, chi phí lao động chiếm vào khoảng 50% tổng chi phí. Tuy nhiên, lương bổng và đãi ngộ cũng là một loại tài sản vì nó thúc đẩy nhân viên nỗ lực. Nó là môt tiềm năng ảnh hưởng đến hành vi làm việc của nhân viên, thúc đẩy nhân viên làm việc có năng suất hơn. Lương bổng giúp cho nhân viên cải tiến công tác, gia tăng năng suất, và tỉ lệ số người bỏ việc sẽ thấp hơn.

b- Bầu không khí văn hóa của công ty

Bầu không khí văn hóa của công ty ảnh hưởng rất lớn đến cách tuyển chọn nhân viên, đến thái độ của cấp trên và cấp dưới, đến hành vi công tác, đến việc đánh giá TTCT, và do đó ảnh hưởng đến việc sắp xếp lương bổng và đãi ngộ.

Một công ty muốn đứng đầu trong việc trả lương cao hơn các công ty khác. Các công ty này muốn thu hút nhân tài, bởi vì họ cho rằng trả lương cao hơn các hãng khác sẽ thu hút các ứng viên có khả năng cao hơn. Trả lương cao cũng thúc đẩy nhân viên làm việc có chất luợng cao, và năng suất cao, và vì thế chi phí lao động cho từng đơn vị sản phẩm sẽ thấp hơn.

Một số công ty khác lại áp dụng mức lương thịnh hành- nghĩa là mức lương trung bình mà hầu hết các công ty khác đang áp dụng. Họ cho rằng họ vẫn có thể thu hút những người có khả năng vào làm việc, đồng thời họ vẫn duy trì được vị thế cạnh tranh của mình bằng cách không nâng giá các sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Nhiều loaüi công việc trong dây chuyền sản xuất chi đòi hỏi công nhân có khả năng trung bình là được rồi. Trong trường hợp này, một công nhân xuất sắc cũng không có năng suất cao hơn một công nhân có khả năng trung bình. Chẳng hạn như vặn bù long trong dây chuyền sản xuất.

Có công ty lại áp dụng chính sách trả lương thấp hơn mức lương hiện hành. Có hai lý do tại sao các công ty này lại trả lương thấp: một là công ty lâm vào tình trạng tài chính khó khăn; hai là họ cho rằng họ không cần công nhân giỏi để làm những công việc rất đơn giản. Nhưng các cuộc nghiên cứu đã chứng tỏ rằng trả lương thấp không có nghĩa là tiết kiệm được một khoản tiền chi phí lao động. Ngược lại công ty sẽ tốn kém hơn, bởi vì công nhân làm việc sẽ không có năng suất, tỷ lệ số người làm việc tốt bỏ đi sẽ cao để tìm nơi khác trả lương cao hơn.

c- Cơ cấu tổ chức của công ty

Cơ cấu tổ chức của một công ty cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tiền lương. Trong một công ty lớn có nhiều giai tầng, nhiều cấp quản trị, thì quản trị cấp cao thường quyết định cơ cấu lương bổng. Chính điều này dễ gây bất lợi cho nhân viên bởi vì cấp cao ít đi sâu đi sát nhân viên. Ngược lại đối với các công ty có ít cấp quản trị, hoặc ngay cả các hãng lớn có nhiều cấp bậc quản trị, nếu họ để cho cấp quản trị trực tuyến quyết định các vấn đề lương bổng, công nhân sẽ được hưởng lương hợp lý hơn, vì các cấp quản trị này đi sâu đi sát công nhân hơn. Do đó, lương bổng và đãi ngộ cũng tùy thuộc vào cơ cấu của công ty.

Khả năng chi trả của công ty, vị thế tài chính của công ty, tình hình kinh doanh của công ty cũng là những yếu tố quan trọng quyết định cơ cấu lương bổng và đãi ngộ của công ty. Các hãng kinh doanh thành công thường có khuynh hướng trả lương cao hơn mức lương trung bình trong xã hội.

2) Thị trường lao động

a- Lương bổng trên thị trường

Trên thị trường, công ty luôn nằm ở vị thế cạnh tranh gay gắt. Dó đó công ty cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng mức lương hiện hành trong xã hội hiện nay đối với cùng ngành nghề đó ra sao. Các công ty lớn thường tiến hành nghiên cứu độc lập. Các công ty nhỏ thường phải nhờ các công ty tư vấn. Cuộc nghiên cứu này dựa trên ba lĩnh vực sau đây: Khu vực địa lý nơi công ty đang kinh doanh, một số công ty nhất định nào đó cần nghiên cứu, và các công việc chủ yếu cần so sánh đối chiếu

b- Chi phí sinh hoạt

Lương bổng phải phù hợp với chi phí sinh hoạt. Lý luận chi phí sinh hoạt rất đơn giản: khi giá cả tăng trong một giai đoạn nhất định nào đó, thì lương bổng hiện thời thực sự bị giảm xuống. Do đó, công ty bắt buộc phải tăng lương theo một tỷ lệ nhất định đủ để cho nhân viên duy trì mức lương thực sự trước đây. Thí dụ, lương của một người là 1.000.000^{đ} một tháng mà vật giá lại gia tăng 5%. Vậy người đó mỗi tháng phải lĩnh thêm 50.000^{đ} mới duy trì được mức lương thực sự trước đây, nghĩa là lương của họ cũng phải được điều chỉnh lên thêm 5%.

Một số công ty đã sử dụng hình thức tiền thưởng như là một phương tiện để điều chỉnh lương cho nhân viên nhằm bù đắp mức chi phí sinh hoạt ngày càng tăng.

c- Công đoàn

Công đoàn thường đóng một vai trò quan trọng trong các vấn đề lương bổng và đãi ngộ. Bởi vì công đoàn là một thế lực rất mạnh mà các cấp quản trị phải thảo luận với họ trong ba lĩnh vực sau đây: **1**. Các tiêu chuẩn được sử dụng để xếp lương, **2**. Các mức chênh lệch lương, và **3**. Các phương pháp trả lương.

Nếu công ty muốn áp dụng các kế hoạch trả lương kích thích sản xuất thành công, công ty cũng phải bàn bạc với họ. Có công đoàn ủng hộ, các kế hoạch này dễ thành công.

d- Xã hội

Sức ép của xã hội cũng rất quan trọng. Ai cũng biết rằng lương bổng ảnh hưởng đến giá cả của sản phẩm và dịch vụ. Xã hội mà đại biểu là người tiêu thu sẽ không bao giờ muốn giá cả sinh hoạt gia tăng. Họ tạo sức ép buộc một số công ty không được tăng lương, và phải theo mức lương mà các công ty khác đang áp dụng. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu công ty này tăng lương? Các công ty khác buộc lòng cũng phải nhích lên chút đỉnh, và giá cả sẽ tăng. Điều này rất khổ đối với những người sống bằng lương hưu.

e- Nền kinh tế

Trong một nền kinh tế đang suy thoái, nguồn cung ứng lao động dĩ nhiên tăng cao, hay nói cách khác là số người thất nghiệp tăng. Do đó các công ty có khuynh hướng hạ thấp lương hoặc không

tăng lương. Tuy nhiên, công đoàn, chính phủ, và xã hội lại ép công ty tăng lương cho phù hợp với mức chi phí sinh hoạt gia tăng.

f- Luật pháp

Chính sách lương bổng phải tuân thủ theo luật lệ của nhà nước. Luật lao động của các nước nói chung và của Việt nam nói riêng đều nghiêm cấm phân biệt đối xử nam nữ khi trả lương. Tuy nhiên luật lao động Việt nam có hiệu lực từ ngày 1-1-1995 lại chưa có sự đề cập cụ thể đến việc phân biệt đối xử đối với các chủng tộc khác nhau cùng làm việc trong một tổ chức như tại nước khác. Chính điều này đã gây nên sự thiệt thòi và mất bình đẳng cho người lao động Việt nam làm việc trong các công ty nước ngoài Việt nam vì họ bao giờ cũng phải nhận một mức lương rất thấp so với lao động từ nước ngoài đến làm việc trong khi đó công việc có thể là như nhau.

3) Bản thân nhân viên

Bản thân nhân viên rất tác động đến việc trả lương. Mức lương bổng và phúc lợi tùy thuộc vào sự hoàn thành công tác của nhân viên, tùy thuộc vào mức độ thâm niên, kinh nghiệm, sự trung thành, tiềm năng, và kể cả ảnh hưởng chính trị.

a- Sự hoàn thành công tác

Không có gì làm nản lòng nhân viên cho bằng việc các nhân viên xuất sắc, hoặc làm việc giỏi lại lãnh lương bằng hoặc thấp hơn nhân viên có năng suất, năng lực kém. Do đó cấp quản trị cần phải áp dụng "hệ thống lương" dựa vào sự hoàn thành công tác. Phương pháp này đãi ngộ nhân viên theo năng suất của họ. Ngoài ra, hệ thống này cũng kích thích nhân viên nỗ lực hết mình

b- Thâm niên

Đối với người Nhật, thâm niên là mấu chốt của vấn đề lương bổng, đãi ngộ, thăng thưởng...Và tại Việt nam cũng vậy. Nhưng kể từ thập niên 1990, người Nhật và kể cả Việt nam đang dần thay đổi quan niệm. Thâm niên chỉ là một trong những yếu tố để đề bạt, thăng thưởng nhân viên. Nó không còn là yếu tố quyết định đương nhiên nữa. Trong khi đó ở tại Mỹ hầu hết các công ty từ trước đến nay đều căn cứ vào mức hoàn thành công tác để tính lương và thâm niên chỉ là một yếu tố tham khảo thôi. Nhưng công đoàn lại chú trọng thâm niên mà họ tin rằng đó là yếu tố khách quan và công bằng.

Từ quan điểm trên, nhiều công ty tại Mỹ đã dung hòa bằng cách tăng lương cho các bậc lương trong cùng một hạng lương dựa vào thâm niên. Nhưng muốn lên bậc lương ở hạng lương trên hạng lương đó, công ty phải dựa vào thành tích công tác. Đây là quan điểm chúng ta cần tham khảo.

c- Kinh nghiệm

Kinh nghiệm cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ. Hầu hết các cơ quan tổ chức trên thế giới đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn và cứu xét lương bổng và đãi ngộ. Quan điểm này chi đúng một phần. Không phải mọi kinh nghiệm đều là những kinh nghiệm hay. Bạn nghĩ sao khi thấy những người đã từng là quản đốc hay một cấp quản trị nào đó trong nhiều năm, nhưng họ quản trị rất tồi mặc dù mọi yếu tố khách quan đều thuận lợi. Nhưng ngược lại một nhà

quản trị đã từng thất bại, và nhờ những lần như thế ông ta hiện nay rất thành công. Kinh nghiệm này rất đáng giá. Do đó khi cứu xét về kinh nghiệm, chúng ta cần thận trọng.

d- Thành viên trung thành

Thành viên trung thành ó nghĩa là người đó làm việc lâu năm hơn những người khác. Các công ty tại Mỹ tưởng thưởng cho những người làm việc lâu năm dưới hình thức phúc lợi. Họ được nghỉ hè lâu hơn. Chẳng hạn như làm việc dưới ba năm được nghỉ hè hai tuần lễ; làm việc từ ba năm đến dưới năm năm được nghỉ hè ba tuần lễ; làm việc trên năm năm được nghỉ hè một tháng.

e- Tiềm năng

Nhiều công ty nước ngoài nhất là tại Mỹ và Nhật rất chú trọng tời tiềm năng. Họ là những người chưa có kinh nghiệm hoặc chưa có khả năng làm được những việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được. Những người trẻ tuổi đượüc trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành các cấp quản trị giỏi trong tương lai.

Các sinh viên tốt nghiệp đại học có thành tích học tập giỏi là điển hình cho những người có tiềm năng. Các công ty tại các nước phát triển, nhất là Nhật bản rất chú trọng đến lớp người này.

f- Các yếu tố khác

Nhiều công ty còn xét mặt ảnh hưởng của chính trị. Chẳng hạn như nhân viên đó có chân trong một tổ chức chính trị nào đó, hoặc họ là bà con thân thuộc của một nhân vật chính trị nào đó, hoặc một nhân vật thế lực nào đó...

4) Bản thân công việc

Công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởíng đến lương bổng và đãi ngộ. Các công ty chú trọng đến giá trị thực sự của từng công việc cụ thể. Các kỹ thuạt quản trị dùng để xác định giá trị của công việc gồm có bản phân tích công việc, bản mô tả công việc và quan trọng nhất đó là đánh giá công việc.

a- Phân tích công việc và mô tả công việc

Mặc dầu chúng ta không thể đo lường giá trị của công việc một cách chính xác, nưng chúng ta có thể đánh gia công việc một cách khách quan và hợp lý dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng. Đánh giá công việc là một thủ tục có tính cách hệ thống nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên các yếu tố thông thường (kỹ năng, trình độ chuyên môn, sự cố gắng, điều kiện làm việc...) nhằm mục đích xác định nấc thang lương. Như vậy định giá công việc đề cập đến nghề nghiệp chứ không đề cập đến người giữ chức vụ nghề nghiệp đó.

Thành lập các bậc lương trong thang lương một cách hợp lý cho các công việc là điều cần thiết nhằm gặt hái được mức độ lao động có chất lượng và thúc đẩy nhân viên trau dồi trình độ chuyên môn để đảm trách các công việc đòi hỏi có kỹ năng cao hơn. Nơi nào không thiết lập được mức thang lương một cách logíc, hợp lý dựa trên việc định giá công việc thì nơi đó thường trả lương một cách bất thường. Để định giá công việc một cách khách quan, chúng ta cần phải phân tích công việc và từ đó xây dựng bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc quy định các kỹ năng, quy định hoạt động hàng ngày, trách nhiệm, cố gắng, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn khác. Nhà

phân tích xét duyệt lại các chức danh của chức vụ, công việc và tiêu chuẩn hóa các tên gọi của công việc nhằm tạo điều kiện dễ dàng cho việc so sánh các công việc.

b- Định giá công việc

Để đo lường, đánh giá công việc, cần phải lựa chọn những yếu tố căn bản hiện diện trong mọi công việc, đó là các yếu tố kỹ năng, sức cố gắng, trách nhiệm, và các điềiu kiện làm việc. Đánh giá công việc là một thủ tục có tính cách hệ thống nhằm đo lướng giá trị và và tầm quan trọng của công việc dựa trên nhiều yếu tố. Mục đích là nhằm loại bỏ những bất bình đẳng trong cơ quan chi bì cơ cấu lương bổng bất hợp lý. Nói một cách chi tiết hơn, đánh giá công việc nhằm các mục tiêu sau đây:

- Xác đinh cấu trúc công việc của cơ quan.
- Mang lại bình đẳng và trật tự trong mối tương quan với công việc.
- Triển khai một thứ bật giá trị của công việc đượüc sử dụng để thiết kế ra một cơ cấu lương bổng.
- Đạt được sự nhất trí giữa các cấp quản trị và nhân viên liên quan đến công việc.

III. PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG

Trên cơ sở chiến lược tiền lương của công ty đã được xác đinh ở trên, chúng ta tiến hành xây dựng và phát triển hệ thống tiền lương của chúng ta, công việc này bao gồm các nội dung sau đây:

1) Xây dựng hệ thống thang bậc lương

Một hệ thống tiền lương tốt phải là một hệ thống tiền lương đáp ứng được các tiêu chuẩn sau đây:

- Đơn giản, dễ hiểu, dễ theo dõi, dễ kiểm tra.
- Cơ cấu lương phải có phần cứng (ổn định) và phần mềm (linh động) để có thể điều chỉnh khi cần thiết.
- Phải tuân thủ các quy định của pháp luật.
- Trả lương phải căn cứ vào năng lực sự cố gắng và kết quả đóng góp thật sự của công nhân cho công ty.
- Mức lương phải phù hợp với điều kiện của đơn vị và môi trường xã hội.

Để đảm bảo được yêu cầu đó ta nghiên cứu các phương pháp xây dựng thang bậc lương sau:

a- Phương pháp xếp hạng phân loại

Theo cách này, công ty thành lập một ủy ban đặc biệt để so sánh đối chiếu các công việc khác nhau trên giác độ tổng thể chung với các công việc khác trong công ty, sau đó sắp xếp các công việc theo thứ tự tầm quan trọng từ 1 tới 10 hạng trở lên. Các công việc có giá trị ngang nhau được xếp cùng một hạng. Mức hạng lương sẽ theo thứ hạng đó mà xếp theo thứ tự, sau khi đã đối chiếu với mức lương thịnh hành trong xã hội. Mức lương của mỗi hạng sẽ được ấn định tùy theo chính sách của từng công ty.

Phương pháp này có đặc điểm:

+ Không xét đến các yếu tố liên quan đến công việc (kỹ năng, kinh nghiệm, sự cố gắng, trách nhiệm, các điều kiện làm việc...). Do đó khó mà thuyết phục và giả thích tại sao việc làm này lại được đánh giá là cao hơn công việc kia.

+ Cơ sở khoa học kém, tính thuyết phục kém, nhiều khi thiếu tính hợp lý, thiếu công bằng, không khuyến khích...

b- Phương pháp phân tích so sánh các chức năng chủ yếu

Mọi công việc của các cá nhân sẽ được một hội đồng đặc biệt đánh giá trên cơ sở phân định mọi công việc theo các chức năng cấu thành là: Sử dụng dữ liệu, quan hệ giao tiếp và thao tác cụ thể, mõi chức năng đó lại được xác định bởi một hệ số tầm quan trọng khác nhau.

Mỗi chức năng cơ bản lại được phân định thành nhiều chức năng nhỏ hơn nữa, mỗi chức năng đó sẽ có một hệ số quan trọng khác nhau. Các yếu tố cụ thể đó sẽ được xem xét trên hai khía cạnh khác nhau đó là mức độ sử dụng và mức độ khó khăn.

Thường người ta chia mức độ sử dụng thành 4-5 cấp độ khác nhau, mỗi cấp độ sẽ được đặût trưng bởi số điểm tối đa hoặc tối thiểu. Tương tự mức độ phức tạp cũng được chia thành 4-5 cấp với số điểm tối đa và tối thiểu khác nhau.

Mỗi công việc cụ thể sẽ được hội đồng đánh giá theo các tiêu chuẩn đã được xây dựng và tính ra

điểm số cá biệt của nó. Sau khi đã định giá trị điểm số cho tất cả các công việc người ta tiến hành xây dựng thang lương.

Thang lương thường có từ 10-12 hạng (ở Việt nam là 6-7 hạng), mỗi hạng sẽ có một giới hạn tối đa và tối thiểu về điểm số. Mọi công việc có số điểm thuộc phạm vi thang điểm nào sẽ được xếp vào hạng lương đó. Ở các nước phương Tây và Nhật bản người ta còn chia mỗi hạng ra thành 5-6 bậc, mỗi năm lên một bậc lương.

Đặc điểm của phương pháp này là:

+ Tính toán chính xác và khoa học.

+ Đòi hỏi trình độ nghiệp vụ và thời gian.

+ Chưa quan tâm đến các yếu tố của công việc (học vấn, kỹ năng, kinh nghiệm...)

c- Phương pháp so sánh các yếu tố

Phương pháp này do Eugene Benge sáng kiến vào năm 1925 sau khi Merrill Lott đặt ra hệ thống cho điểm vào năm 1923. Phương pháp này được các công ty chấp nhận rất chậm, mãi cho đến 1940 nó mới được một số công ty tại Mỹ và lan rộng các nước khác.

Theo phương pháp này, người đánh giá không cần phải suy nghĩ toàn bộ công việc khi đánh giá. Thay vào đó, họ quyết định các yếu tố riêng biệt của công việc. họ cho rằng có năm yếu tố tổng quát sau đây:

+ Điều kiện về trí óc phản ánh các yếu tố tinh thần như sự thông minh, khả năng lý luận, và óc tưởng tượng.

+ Kỹ năng, tay nghề.

+ Điều kiện về thể lực như ngồi, đứng, đi lại, nâng vật nặng...

+ Trách nhiệm bao quát các phạm vi như vật tư, tiền bạc, hồ sơ và kiểm soát.

+ Điều kiện làm việc phản ánh môi trường làm việc như ảnh hưởng của tiếng ồn, sự thoáng mát, rủi ro tai nạn, và giờ giấc.

Ủy ban đánh giá công việc trước hết sắp hạng các mức độ khó khăn của mối yếu tố của từng công việc chủ yếu. Bảng mô tả công việc là cơ sở cho việc sắp xếp thứ hạng này. Bảng sau trình bày cụ thể việc xếp hạng này đối với các công việc của những nhân viên trong bộ phận lập trình máy tính. Trước hết nhà phân tích đánh giá các yêu cầu về trí óc. Đối với việc sử dụng trí óc thì chuyên viên phân tích hệ thống sử dụng nhiều trí óc nhất, kế đến là chuyên viên lập chương trình, sau đó đến điều hành viên và sau cùng là thư ký nhập dữ liệu. Thủ tục cũng tiến hành như vậy đối với các yếu tố khác như kỹ năng, thể lực, trách nhiệm, và điều kiện làm việc.

Việc kế tiếp là ủy ban đánh giá phân bổ mức thù lao cho chuyên viên phân tích hệ thống. Tiến trình này khó nhất, nhất là khó lòng giải thích cho nhân viên hiểu.

Công việc	**Yếu tố**				
	Trí óc	**Kỹ năng**	**Thể lực**	**Trách nhiệm**	**ĐK làm việc**
Ch.viên phân tích hệ thống	1	4	2	1	3
Thư ký nhập dữ liệu	4	1	1	4	1
Lập chương trình	2	3	3	2	4
Điều hành viên	3	2	...	...	...

Mức độ phức tạp của các yếu tố đối với công việc chủ yếu.

Công việc: Chuyên viên phân tích hệ thống	- Trí óc	4.000
Đơn giá: 12.000 đồng/ 1giờ	- Kỹ năng	2.000
	- Thể lực	800
	- Trách nhiệm	4.000
	- ĐK làm việc	1.200

Phân bổ tiền lương cho từng yếu tố công việc

Bước sau cùng, ủy ban sắp xếp các kết quả thành một biểu mẫu được mô tả như sau:

ĐVT: Đồng/giờ

Công việc	**Trí óc**	**Kỹ năng**	**Thể lực**	**Trách nhiệm**	**ĐK làm việc**	**Đơn giá**
Chuyên viên phân tích hệ thống	4.000	2.000	800	4.000	1.200	12.000
Thư ký nhập dữ liệu	1.500	2.700	1.000	1.300	1.400	7.900
Lập chương trình	3.400	2.500	700	3.000	1.000	10.600
Điều hành viên	2.300	2.600	600	1.800	1.300	8.600

Đơn giá cho mỗi yếu tố của công việc chủ yếu

	Trí óc	**Kỹ năng**	**Thể lực**	**Trách nhiệm**	**ĐK làm việc**
4.000	Ch.V phân tích			Ch.V phân tích	
3.500	Lập trình				

3.000		Thư ký Điều hành Lập trình		Lập trình	
2.500	Điều hành viên				
2.000		Ch.V phân tích		Điều hành	
1.500	Thư ký nhập dữ liệu			Thư ký nhập dữ liệu	Thư ký Điều hành Chuyên viên
1.000			Thư ký Chuyên viên Lập trình Điều hành		Lập trình

BẢNG CÂN ĐỐI SO SÁNH CÔNG VIỆC

d- Phương pháp tính điểm

Phương pháp tính điểm là một phương pháp ấn định giá trị bằng số cho các yếu tố của công việ và tổng số các giá trị này cung cấp một bảng đánh giá giá trị tương đối của công việc đó. Phương pháp này đòi hỏi sự lựa chọn các yếu tố công việc theo bản chất các nhóm công việc được đánh giá. Nó gồm các bước sau:

Bước 1: Chọn lựa các công việc điển hình chủ yếu trong công ty. Các công việc này được phân theo nhóm công việc như nhóm công việc tại văn phòng, nhóm công việc bán hàng...

Bước 2: Các chuyên viên tiến hành phân tích công việc

Bước 3: Dựa vào bảng phân tích này, nhà phân tích sẽ viết bản mô tả công việc đểî trình lên ủy ban.

Bước 4: Dựa vào bảng phân tích này, nhà phân tích chọn lọc và xác định xem công việc đó có các yếu tố nào.

Bước 5: Tính tỷ lệ % tầm quan trọng (tỷ trọng) của các yếu tố công việc đó

Bước 6: Xác định xem mỗi yếu tố có mấy bậc. Thí dụ như trình độ giáo dục có 5 bậc, yếu tó trách nhiệm có 4 thư bậc, thể lực có 5 thứ bậc, và điều kiện làn việc chi có 3 thức bậc.

Bước 7: Ấn định thang điểm là 500 hay 1000. Tại Mỹ, các công ty thường sử dụng hệ thống điểm là 500, và tại Pháp thường sử dụng hệ thống điểm là 1000.

Bước **8:** Phân bổ số điểm cho từng thứ bậc của từng yếu tố. Khoảng cách của các thứ bậc được tính theo công thức sau:

M (Maximum) là điểm tối đa

m (Minimum) là số điểm tối thiểu

N (Number) là số thứ bậc

Bước 9: Soạn thảo tài liệu hướng dẫn (cẩm nang) đánh giá công việc sẽ trình bày với ủy ban.

Bước 10: Ủy ban nhận bảng mô tả công việc và bản thảo cẩm nang đánh giá công việc.

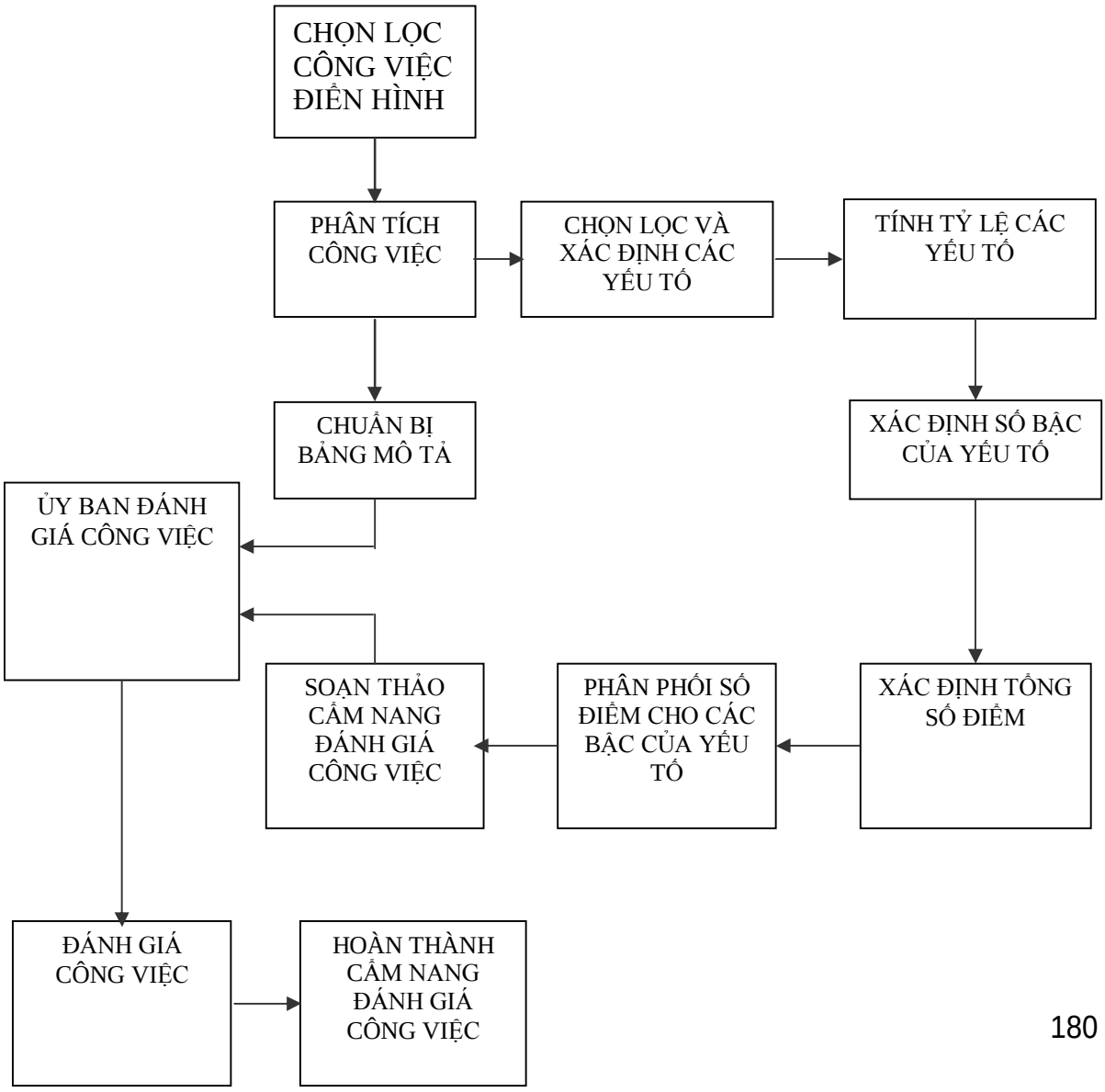
Bước 11: Ủy ban sẽ tiến hành đánh giá tất cả các công việc trong doanh nghiệp bằng cách so sánh đối chiếu bảng điểm đã xây dựng trong cẩm nang với bảng mô tả công việc của mỗi công việc bất kỳ.

Bước 12: Hoàn tất tài liệu đánh giá công việc của toàn công ty.

Bước 13: Chuyển từ điểm sang bậc theo hệ thống thang bậc đã xây dựng trước

Theo phương pháp tính điểm, chúng ta sẽ có bảng sau:

Các yếu tố công việc	Tỉ trọng	Thứ bậc các yếu tố				
		1	2	3	4	5
1. Học vấn	50%	50	100	150	200	250
2. Trách nhiệm	30%	30	70	110	150	
3. Thể lực	12%	12	24	36	48	60
4. ĐK làm việc	8%	8	24	40		



QUY TRÌNH ĐỊNH GIÁ CÔNG VIỆC

Bảng tính điểm sau đây sẽ cho chúng ta hiểu rõ hơn. Chúng tôi trích dẫn bảng cho các công việc thuộc bộ phận chế tạo dụng cụ của " Hiệp Hội Kinh Doanh Kim Khí Quốc Gia" tại Mỹ.

CÁC YẾU TỐ	BẬC 1	BẬC 2	BẬC 3	BẬC 4	BẬC 5
A. KỸ NĂNG					
1. Trình độ học vấn	14	28	42	56	70
2. Kinh nghiệm	22	44	66	88	110
3. Oïc sáng kiến và khéo léo	14	28	42	56	70
B. SỨC CỐ GẮNG					
4. Nhu cầu về thể lực	10	20	30	40	50
5. Nhu cầu về tinh thần và thị lực	5	10	15	29	25
C. TRÁCH NHIỆM.					
6. Trang thiết bị hoặc tiến trình chế tạo	5	10	15	20	25
7. Vật tư, hoặc sản phẩm.	5	10	15	20	25
8. An toàn đối với công việc người khác	5	10	15	20	25
D. ĐIỀU KIỆN CỦA CÔNG VIỆC					
9. Các điều kiện làm việc	10	20	30	40	50
10. Những rủi ro không thể tránh nổi	5	10	15	20	25

IV. XÂY DỰNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG

1. Các hình thức tiền lương thông dụng:

Trong nền kinh tế thị trường, tiền lương của người lao động được hình thành thông qua việc thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người bán sức lao động. Về nguyên tắc người sử dụng lao động có quyền áp dụng các hình thức tiền lương khác nhau bao gồm lương thời gian, lương sản phẩm và lương khoán.

1.1. Lương thời gian:

Đây là hình thức tiền lương đơn giản nhất chủ yếu áp dụng đối với những người làm công tác quản lý; còn đối với công nhân sản xuất chỉ áp dụng cho những bộ phận không thể tiến hành định mức một cách chặt chẽ hoặc vì tính chất của sản xuất hạn chế, nếu thực hiện trả lương theo sản phẩm sẽ không đảm bảo được chất lượng sản phẩm, không mang lại hiệu quả thiết thực, không đảm bảo thu nhập cho người lao động.

Hình thức trả lương theo thời gian có nhiều hạn chế đặc biệt là nó không gắn thu nhập của người lao động với kết quả lao động mà họ đạt được, nó là giá của lao động mà người sử dụng lao động phải bỏ tiền để mua.

Chế độ trả lương này thường chỉ áp dụng trong điều kiện không thể định mức được lao động chính xác, công việc quan trọng không cho phép sai sót, công việc được tiến hành ổn định trên giây chuyền.

Chế độ trả lương này có hạn chế là mang tính chất bình quân không khuyến khích sử dụng hợp lý thời gian lao động, không tiết kiệm nguyên vật liệu, không kích thích tăng năng suất lao động.

1.2, Hình thức trả lương theo sản phẩm:

Hiện nay trong các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau đang áp dụng rộng rãi hình thức trả lương theo sản phẩm với nhiều cách trả lương rất linh hoạt.

Hình thức trả lương này có nhiều ưu điểm so với hình thức trả lương theo thời gian, cụ thể được thể hiện trên các mặt sau:

- Gắn thu nhập của mỗi người với kết quả lao động của chính họ nên có tác dụng tạo ra động lực làm việc mạnh mẽ cho người lao động nhờ đó mà tăng năng suất lao động
- Khuyến khích người lao động ra sức học tập văn hóa, kỹ thuật, nghiệp vụ để nâng cao trình độ lành nghề, ra sức cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa phương pháp sản xuất nhờ đó mà đạt được năng suất lao động cao qua đó tăng thu nhập
- Góp phần cải tiến công tác tổ chức quản lý, sử dụng tiết kiệm các nguồn lực hạn chế của doanh nghiệp

Hình thức trả lương lao động được áp dụng trong những điều kiện sau đây:

- Phải xây dựng được hệ thống định mức lao động có căn cứ khoa học qua đó mà xác định được chính xác đơn giá lương khoán
- Phải tổ chức tốt nơi làm việc, đảm bảo các điều kiện cần thiết cho sản xuất liên tục
- Làm tốt công tác thống kê, kiểm tra chất lượng và nghiệm thu sản phẩm
- Làm tốt công tác tư tưởng cho nhân viên trong việc nâng cao ý thức trong việc đảm bảo chất lượng sản phẩm, sử dụng tiết kiệm các các nguồn lực sản xuất chung, bảo quản và sử dụng hiệu quả máy móc thiết bị, tăng cường phối hợp lao động với cá nhân khác.

1.3, Hình thức lương khoán:

Đây là một dạng biến tướng của lương sản phẩm, thường áp dụng cho những công việc mà giao từng chi tiết, bộ phận riêng lẻ sẽ không có lợi bằng việc giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định. Chế độ trả lương này áp dụng chủ yếu trong xây dựng cơ bản và một số công việc trong nông nghiệp. Trong nông nghiệp chế độ này chỉ áp cho những công nhân khi hoàn thành những công việc đột xuất như sửa chữa, tháo lắp nhanh một số thiết bị để nhanh chóng đưa vào phục vụ sản xuất ... Chế độ này cũng có thể áp dụng cho cá nhân và cho tập thể.

Đơn giá khoán có thể tính theo đơn vị công việc như tường hoặc cũng có thể tính theo cả khối lượng công việc hay công trình như xây dựng và lắp cấu kiện bê tông của một gian nhà.

Tiền công sẽ được trả theo số lượng mà công nhân hoàn thành ghi trong phiếu giao khoán.

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

Chế độ tiền lương khoán khuyến khích công nhân hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn, đảm bảo chất lượng công việc thông qua hợp đồng khoán chặt chẽ.

2. Các phương pháp trả lương và điều kiện áp dụng

2.1, Trả lương theo thời gian:

a- Lương thời gian giản đơn: Đây là chế độ trả lương mà tiền lương của mỗi cá nhân phụ thuộc vào lương cấp bậc và thời gian làm việc thực tế.

Có 3 loại tiền lương thời gian giản đơn là lương giờì, lương ngày và lương tháng

Công thức tính lương có dạng như sau:

Trong đó:

- Mj là tiền lương của nhân viên (j)
- dj là đơn giá lương cấp bậc của nhân viên (j)
- Gj là số đơn vị thời gian làm việc thực tế của nhân viên (j) được tính bằng giờ (ngày, tháng)

Chế độ trả lương này có hạn chế là mang tính chất bình quân không khuyến khích sử dụng hợp lý thời gian lao động, không tiết kiệm nguyên vật liệu, không kích thích tăng năng suất lao động.

b- Trả lương thời gian có thưởng: Đây là sự kết hopü giữa trả lương thời gian giản đơn ở trên với tiền thưởng nếu công nhân đạt được số lượng, chất lượng công việc trên mức yêu cầu. Chế độ trả lương này chủ yêu áp dụng đối với những nhân viên làm công việc phục vụ, công nhân hiệu chỉnh máy móc thiết bị, nhân viên tiếp thị, công nhân làm việc ở những khâu tự động hóa cao hoặc là công việc phải tuyệt đối đảm bảo chất lượng.

Tiền lương của nhân viên được tính bằng cách lấy tiền lương trả theo thời gian giản đơn công thêm tiền thưởng. Phần tiền thưởng này được tính trên cơ sở cấp bậc công việc, thời gian tham gia làm việc thực tế và thành tích công tác được xác nhận.

2.2, Trả lương theo sản phẩm:

a- Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân: Tiền lương được trả trực tiếp cho người lao động thông qua số lượng sản phẩm mà họ làm ra đảm bảo chất lượng được bộ phận thống kê xác nhận

Trong đó:

di là đơn giá lương sản phẩm (i)

- Lc là đơn giá lương cho một đơn vị thời gian lao động ứng với công việc chế tạo sản phẩm (i)
- Dm là định mức sản lượng sản phẩm (i) cho một đơn vị thời gian lao động

Khi đó tiền lương của một nhân viên sẽ được xác định như sau:

Trong đó:

- Mj là lương của nhân viên (j)
- di là đơn giá lương sản phẩm (i)
- Sij là số lượng sản phẩm loại (i) mà nhân viên (j) làm được trong kỳ

b- Trả lương sản phẩm luỹ tiến:

Trong trường hợp khối lượng sản phẩm có thể tính toán trực tiếp được cho mỗi nhân viên hoặc một nhóm công nhân và đơn vị có nhu cầu gia tăng khối lượng sản phẩm làm ra trong một khoảng thời gian ngắn. Lúc này chúng ta có thể áp dụng phương pháp trả lương theo sản phẩm luỹ tiến. Tiền lương cũa mỗi cá nhân sẽ được tính toán trên cơ sở số lượng sản phẩm làm được ở các mức sản lượng quy định khác nhau nhân với đơn giá tiền lương quy định cho các mức sản lượng đó theo nguyên tắc luỹ tiến, tức là mức sản lượng càng lớn thì đơn giá càng cao. Công thức tính như sau:

$$M_j = \sum_{i=1}^{n} S_{ij} \times d_{ij}$$

Trong đó:

- *Mj* : Là mức lương nhận được của nhân viên (j)
- *Sij* : Là khối lượng sản phẩm ở mức sản lượng quy định (i) mà (j) làm được trong kỳ.
- *dij* : Là đơn giá luỹ tiến cho một sản phẩm ở mức sản lượng (i) đối với sản phẩm mà (j) đang tham gia sản xuất.

Ví dụ: Công nhân A trong tháng 9/2001 làm được 150 sản phẩm. Công ty quy định đơn giá lương sản phẩm như sau:

- Nếu sản lượng $S_0 \le 50$ thì đơn giá $d_0 = 3.000$ đ/sp
- Nếu sản lượng $50 < S_1 \le 100$ thì đơn giá $d_1 = 4.000$ đ/sp
- Nếu sản lượng $100 < S_2 \le 150$ thì đơn giá $d_2 = 5.000$ đ/sp
- Nếu sản lượng $S_2 > 150$ thì đơn giá $d_3 = 6.000$ đ/sp

Trong trường hợp này tiền lương của công nhân A sẽ được tính như sau:

$$M_A = S_{0A} \times d_{0A} + S_{1A} \times d_{1A} + S_{2A} \times d_{2A} + S_{3A} \times d_{3A}$$

$$= 50 \times 3.000 + 50 \times 4.000 + 50 \times 5.000 + 0 \times 6.000 = 600.000 \text{âäöng}$$

c-Trả lương với mức thưởng 100%

Trả lương bằng cách ấn định số sản phẩm theo thời gian và tiền lương được tính theo đơn giá tiền lương bình quân của một đơn vị thời gian:

$$L_j = G_j \times \hat{A}_t$$

Trong đó:

- *Lj* : là tiền lương của công nhân (j) trong một khoảng thời gian nào đó.
- *Gj* : là số đơn vị thời gian quy đổi của công nhân (j)
- *Đt* : là đơn giá lương cho một đơn vị thời gian

Trong đó: N : Là số lượng công nhân bình quân trong kỳ

Qd : Tổng quỹ lương của công ty trong kỳ

Thực chất thì phương pháp này giống phương pháp trả lương sản phẩn trực tiếp ở trên, chỉ khác là phương pháp này có thể dễ dàng thay đổi đơn giá lương khi cần thiết mà công nhân khó nhận biết được.

d- Trả lương theo giờ tiêu chuẩn

Tương tự phương pháp trả lương thưởng 100% chỉ khác là mức thưởng khởi điểm theo phương pháp này sẽ quy định thấp hơn 100% nghĩa là có thể khi công nhân chưa đạt được định mức đã được thưởng.

Ví dụ: Công ty quy định công nhân phải làm 10 sản phẩm trong một giờ và sẽ được trả 5.000 đồng. Song nếu công nhân chỉ làm đượüc 8 sản phẩm trong một giờ họ vẫn được 5.000 đồng. Còn nếu công nhân làm được 15 sản phẩm thì họ sẽ nhận được

- 08 sản phẩm đầu tiên được tính tương đương với 1h lao động nên được nhận 5.000 đồng.
- 07 sản phẩm tiếp theo được tính là 7/10 h lao động nên nhận được 7/10 x 5.000 đồng 3.500 đồng.
- Kết quả, người công nhânnày nhận được: 5.000 + 3.500 = 8.500 đồng.

e- Trả lương chia tỷ lệ tiền thưởng (trả lương sản phẩm có thưởng)

Phương pháp này cũng giống như phương pháp trước, đó là trả lương theo định mức sản phẩm trên đơn vị thời gian và tiền lương cũng được tính trên cơ sở đơn giá lương thời gian nhưng khác đó là phần sản phẩm vượt thời gian chỉ được trả cho công nhân theo một tỷ lệ nào đó mà thôi.

Ví dụ: Công ty định mức cho công nhân là 16 sản phẩm/1 ngày.

Thực tế công nhân đạt được là 20 sản phẩm/ 1 ngày.

Nếu đơn giá lương là 10.000 đồng/1 giờ và tỷ lệ thưởng là 50% thì khi đó công nhân được trả là:

$$d_s = \frac{16 \text{ sản phẩm}}{8 \text{ giờ}} = 2 \text{ sản phẩm/ 1 giờ}$$

$$G_j = \frac{20 \text{ sản phẩm}}{2 \text{ sản phẩm/ 1 giờ}} = 8 \text{ giờ}$$

Mj = 8 giờ × 10. 000đ + 2 giờ × 10. 000đ × 50% = 90.000 đồng

Aïp dụng:

- Trường hợp định mức lao động không chính xác.
- Việt nam nên áp dụng phương pháp này.

f- Trả lương cơ bản cộng với tiền thưởng:

Phương pháp này trả lương trên cơ sở định mức lao động cao hơn thường lệ và đơn giá tiền lương theo thời gian cũng cao hơn nên đòi hỏi công nhân phải thật cố gắng.

Công nhân đạt dưới định mức chỉ được tính theo đơn giá thường.

Công nhân đạt được trên định mức sẽ được tính theo đơn giá cộng với tỷ lệ tiền thưởng cho toàn bộ thời gian quy đổi.

Ví dụ: Công ty định mức cho công nhân 40 sản phẩm/ 1 ngày.

Thực tế thực hiện được là 45 sản phẩm/ 1ngày.

Giả sử đơn giá là 12.000đ/ giờ và tỷ lệ thưởng nếu vượt là 25%.

Lj = 9 giờ × 12.000đ ×125% = 135.000 đồng

Nếu chỉ đạt 35 sản phẩm khi đó mức lương sẽ như sau:

Khi đó*: Lj* = 7 giờ × 12.000đ = 84.000 đồng

Aïp dụng: Khi điều kiện sản xuất có chi phí cố định cao và gấp rút vì phương pháp này có tác dụng khuyến khích công nhân tăng sản lượng rất nhanh.

g- Trả lương sản phẩm gián tiếp: Chế độ tiền lương này thường áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính như công nhân sửa chữa, phục vụ máy sợi, dệt trong nhà máy dệt; công nhân hiệu chỉnh, bảo hành máy móc thiết bị trong nhà máy cơ khí ...

Đặc điểm của hình thức tiền lương này là tiền lương của người lao động phục vụ phụ thuộc vào tiền lương của công nhân sản xuất chính. Đơn giá lương gián tiếp thường được xác định theo một tỷ lệ nhất định trên lương của công nhân trực tiếp, mức lương được nhận của nhân viên phục vụ là tích số giữa đơn giá lương gián tiếp với số đơn vị sản phẩm mà các công nhân chính do anh ta phục vụ làm được thực tế trong kỳ.

2.3, Trả lương theo nhóm lao động:

Chế độ này áp dụng cho những công việc cần số lượng lớn nhân viên cùng thực hiện như: Lắp ráp máy móc thiết bị, sản xuất ở một số bộ phận trên giây chuyền, sửa chữa máy móc lớn...

Trong đó:

- Lj là lương cấp bậc của nhân viên (j)
- q là định mức sản lượng cho nhóm
- Dt là đơn giá lương sản phẩm

Khi đó quỹ lương của nhóm được xác định như sau:

Với: QN là quỹ lương của nhóm

St là số lượng sản phẩm mà nhóm làm được

Tiền lương của mỗi cá nhân trong nhóm sẽ được xác định như sau:

Bước 1: Tính thời gian quy đổi của các nhân viên

- *Gj* là số đơn vị thời gian quy đổi của nhân viên (j) trong nhóm
- Hj là hệ số cấp bậc công việc của nhân viên (j)
- gj là số đơn vị thời gian lao động thực tế của nhân viên (j) trong nhóm
- Wj là hệ số năng suất lao động của nhân viên (j) trong nhóm

Bước 2: Tính đơn giá tiền lương của nhóm

Bước *3:* Tính lương cho mỗi cá nhân của nhóm

Ví dụ: Một tổ có 5 công nhân trong một tháng làm được 100 sản phẩm, định mức của công ty cho cả tổ là 8 sản phẩm/ tháng. Đơn giá lương sản phẩm là 100.000đ/1 sản phẩm, thưởng vượt mức tính theo phương pháp lương cơ bản cộng với thưởng là 10%. Hệ số Hj của các công nhân lần lượt là: 1,1; 1,3; 1,5; 1,7; 1,9.

Ngày công thực tế gj lần lượt là: 22, 23, 21, 22, 21.

Hệ số năng suất Wj lần lượt là: 1,2; 1,0; 0,8; 0,9; 0,9.

Yêu cầu tính lương và thưởng cho từng cá nhân của tổ?

Tính toán:

- Tính Gj

$G1 = 1,1 \times 22 \times 1,2 = 29,04$

G2 = 1,3 × 23 × 1,0 = 29,90

G3 = 1,5 × 21 × 0,8 = 25,20

G4 = 1,7 × 22 × 0,9 = 33,66

G5 = 1,9 × 21 × 0,9 = 35,91

Tổng *153,71*

- Tính QN:

  QN = 100 × 100.000 × 110% = 11.000.000 đồng

- Tính Đn:
- Tính Mj:

  M1 = 29,04 × 71.563,3 = 2.078.020đ

  M2 = 29,90 × 71.563,3 = 2.139.74đ

  M3 = 25,20 × 71.563,3 = 1.803.39đ

  M4 = 33,66 × 71.563,3 = 2.408.82đ

  M5 = 35,91 × 71.563,3 = 2.569.85đ

Tổng cộng **11.000.000đ**

V. THÙ LAO LAO ĐỘNG THANH TOÁN GIÁN TIẾP

Ở trên chúng ta đã nghiên cứu các đãi ngộ vê tài chính một cách trực tiếp, sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu các loại đãi ngộ tài chính gián tiếp. Đó là các kế hoạch bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi, và vắng mặt vẫn đượüc trả lương. Các chương tình này đều phải tốn kém bằng tiền, nhưng công nhân viên thường nhận nó một cách gián tiếp.Tất cả các khoản tiền này không liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, do đó nó không được coi như phương tiện động viên nhân viên trực tiếp. Tại nước Mỹ, Canada. Nhật bản, chi phí cho phúc lợi chiếm trên 38% tổng chi phí. Đó là lý do giải thích tại sao hiện nay một ố ocong ty tại Mỹ có khuynh hướng sử dụng lao động không chuyên nghiệp tối đa là 3 tháng.

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính. Phúc lợi bao gồm hai phần chính- phúc lợi theo luật pháp quy định, và phúc lợi do các công ty tự nguyện áp dụng một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc, và một phần nhằm duy trì và lôi cuốn người có tài về làm việc cho công ty.

1. Phúc lợi theo quy định của luật pháp

a- Bảo hiểm xã hội

Bảo hiểm xã hội theo bộ luật lao động của Việt nam bao gồm các khoản sau đây:

- Trợ cấp ốm đau bệnh tật
- Trợ cấp tai nạn lao động
- Trợ cấp thai sản
- Trợ cấp tử tuất.
- Trợ cấp thôi việc
- Trợ cấp hưu trí

Nội dung của các khoản trên thể hiện trong bộ luật lao động từ điều 140 đến 152.

b- Trả lương trong thời gian không làm việc

Luật lao động của nước ta tại điều khoản 68 đến 81 cũng quy định khá cụ thể về những trường hợp được hưởng lương trong suốt thời gian không làm việc. Đó là những trường hợp các ngày nghỉ lễ, các ngày nghỉ hè hoặc nghỉ phép thuờìng niên

1. Phúc lợi tự nguyện

Ngoài các khoản phúc lợi do luật pháp quy định, các công ty tại các nước phát triển cũng như một số công ty liên doanh hoặc công ty 100% vốn nước ngoài tại Việt nam còn áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm kích thích nhân viên làm việc, an tâm công tác, và gắn bó với co quan nhiều hơn. Đó là các chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, các chương trình trả tiền trợ cấp độc hại và trợ cấp nguy hiểm, và các trợ cấp khác.

a- Bảo hiểm y tế

Ngoài các trợ cấp ốm đau và tai nạn theo luật lao động quy định, các công ty còn áp dụng các kế hoạch bảo hiểm tự nguyện như bảo hiểm khi giải phẩu...

b- Chương trình bảo vệ sức khỏe

Một số công ty áp dụng chương trình bảo vệ sức khỏe nhằm ngăn chặn bệnh tật như các chương trình cho người nghiện hút thuốc, chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng. Nhờ các chương trình này công ty đã tiết kiệm được nhiều chi phí. Chẳng hạn như công ty điện thoại New York của Mỹ đã tiết kiệm được trên 2 triệu đôla hàng năm vì giảm bớt được tỷ lệ số người vắng mặt và giảm bớt chi phí về thuốc men nhờ chương trình cai thuốc lá.

c- Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm

Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm là mộüt loại phúc lợi nhằm bảo vệ gia đình của nhân viên trong trường hợp nhân viên đó qua đời. Chi phí đóng bảo hiểm loại này rất thấp. Nhân viên chi phải đóng bảo hiểm theo mức lương của mình. Tuy nhiên, có công ty yêu cầu nhân viên đóng một phần, côn g ty đóng một phần. Khi nhân viên chết đi, gia đình họ được lãnh một số tiền cố định hoặc dựa trên mức thu nhập hàng năm của nhân viên đó.

d- Các loại dịch vụ: Có rất nhiều loại dịch vụ mà các công ty thường áp dụng nhằm tạo cho cuộc sống của nhân viên khả quan hơn như các chương trình thể dục thể thao, bán khấu trừ các sản phẩm của công ty, các câu lạc bộ, chi phí di chuyển hoặc xe đưa rước công nhân, trợ cấp giáo dục, đậu xe...

e- Tiền bồi dưỡng độc hại, nguy hiểm

Ngoài các khoản theo luật định, các công ty còn cấp cho công nhân tiền bồi dưỡng độc hại, làm những việc nguy hiểm, hoặc làm việc ca hai ca ba hơn mức Nhà nước quy định.

f- Các loại trợ cấp khác

Một số công ty lớn còn áp dụng một số phúc lợi đặc biệt nhằm tạo cho công nhân viên an tâm công tác. Đó là các khoản trợ cấp thành lập trung tâm chăm sốc trẻ em lúc ba má chúng làm việc (nhà trẻ)...

VI. ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH

Như đã trình bày ở trên, không phải chỉ có các kích thích tài chính mới động viên nhân viên được. Đối với các nước phát triển, nhiều khi các kích thích phi tài chính còn quan trọng hơn các kích thích về mặt tài chính. Riêng tại Việt nam, đại đa số dân lao động có thu nhập thấp , cho nên các kích thích phi tài chính chưa thực sự trở thành nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống lao động có chất lượng hay chất lượng của cuộc sống lao động. Dẫu sao thì vấn đề này cũng không kém phần quan trọng nhằm thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc cao như nhu cầu xã hội, nhu cầu được kính trọng, và nhu cầu tự khẳng định theo quan điểm của Abraham H. Ma slow.

1. Bản thân công việc

Bản thân công việc là một thành tố quan trọng động viên nhân viên. Nhân viên sẽ cảm thấy hăng hái làm việc nếu có những yếu tố sau đây:

a- Nhiệm vụ hứng thú

Nhân viên chi cảm thấy thỏa mãn khi làm một công việc hứng thú, nhiệm vụ hứng thú. Đó là lý do tại sao các công ty ngày nay thường áp dụng chương trình phong phú hóa công việc. phong phú hóa công việc là một chương trình cấu trúc lại nội dung công việc, và cấu trúc lại mức độ trách nhiệm của công việc nhằm làm cho công việc đòi hỏi mức phấn đấu nhiều hơn, có ý nghĩa hơn hứng thú hơn.

b- Trách nhiệm

- Công việc đòi hỏi mức phấn đấu
- Có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích.
- Cảm giác hoàn thành công việc
- Có cơ hội được thăng tiến

2. Khung cảnh công việc

Khung cảnh công việc cũng là một yếu tố quan trọng đãi ngộ phi tài chính. Nhân viên sẽ hăng hái làm việc nếu có các điều kiện sau đây:

- Chính sách hợp lý
- Đồng nghiệp hợp tính
- Biểu tượng địa vị phù hợp
- Điều kiện làm việc thoải mái
- Giờ làm việc uyển chuyển, nhân viên được chọn giờ giấc làm việc phù hợp với hoàn cảnh của từng người.
- Tuần lễ làm việc dồn lại: Nhân viên được phép làm việc khẩn trương, làm thêm giờ để hoàn thành công tác trong một ít ngày thay vì phải làm việc cả tuần lễ. Ngày giờ dôi ra, nhân viên dùng để giải quyết các công việc riêng.
- Chia sẻ công việc: Hai nhân viên có thể chia sẽ công việc bán thời gian...

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy mô tả các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ?
2. Mục đích của định giá công việc là gì?
3. Hãy phân biết các phương pháp cơ bản định giá công việc.
4. Hãy trình bày tiến trình thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng
5. Các phương pháp xây dựng hệ thống thang bậc lương, ưu nhược điểm của mỗi phương pháp đó là gì?
6. Trình bày ưu nhược điểm của các hình thức tiền lương cơ bản?
7. Trình bày nội dung các phương pháp trả lương sản phẩm và điều kiện áp dụng?
8. Trình bày nội dung các phương pháp trả lương theo thời gian và điều kiện áp dụng?
9. Trong trường hợp công việc được tiến hành ổn định thường xuyên trên dây chuyền tự động thì cách trả lương tốt nhất là khoản sản phẩm trực tiếp vì khi đó nó sẽ kích thích người công nhân tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng, giảm giá thành.?!
Điều này là sai hay đúng? Giải thích tại sao?
10. Một hệ thống tiền lương tối ưu phải là một hệ thống tiền lương cố định, không biến đổi nhằm làm cho người công nhân luôn biết trướcc được mình sẽ nhận được cái gì, được bao nhiêu trước khi làm việc nhờ đó mà tạo ra động cơ làm việc của họ tốt hơn.
Điều này đúng hay là sai? Gải thích tại sao?
11. Hãy định nghĩa phúc lợi là gì và mục đích tổng quát của phúc lợi.
12. Phúc lợi theo quy định của Luật Lao Động Việt nam gồm những loại nào?
13. Hãy trình bày các loại phúc lợi tự nguyện.
14. Hãy trình bày các kích thích phi tài chính thuộc phạm vi bản thân công việc.
15. Hãy trình bày các kích thích phi tài chính thuộc phạm vi khung cảnh công việc.
16. Doanh nghiệp định mức cho công nhân phải làm được 6 sản phẩm/1h đồng thời quy định đơn giá lương thời gian là 6.000đ/1h. Thực tế ngày làm việc 8h công nhân làm được 80 sản phẩm. Yêu cầu:

- Hãy tính lương cho công nhân nếu phương pháp trả lương là trả lương theo từng sản phẩm.
- Trả lương với mức thưởng 100%
- Trả lương theo giờ chuẩn với k = 80%
- Trả lương cơ bản cộng với tỷ lệ tiền thưởng với t = 10%

17. Một tổ lao động có 4 người trong tháng 5/2003 làm được 20 sản phẩm hoàn chỉnh, đơn giá lương sản phẩm là Đs = 200.000đồng/sản phẩm
Định mức sản lượng cho cả tổ là 15 sp/tháng
Tình hình lao động trong tháng của tổ như sau:

Công nhân	A	B	C	D
Hj	1,5	1,8	2,5	3,2
Wj	1,1	1,0	1,2	1,1
gj	23	22	25	21

Yêu cầu: Hãy tiến hành xác định tiền lương cho các thành viên của tổ đó nếu:

- Phương pháp trả lương cho cả tổ là phương pháp trả lương với mức thưởng 100%.
- Trả lương theo giờ tiêu chuẩn với mức thưởng k = 80%

Tình huống: **NGÂN HÀNG CỔ PHẦN "CÂY TÙNG"**

Ngân hàng cổ phần "Cây Tùng" là doanh nghiệp có hoạt động chủ yếu là kinh doanh tiền tệ. Tiền thân của ngân hàng đó là một hợp tác xã tín dụng từ thời bao cấp. Các nhân viên của ngân hàng đều tham gia góp vốn cổ phần, nên họ vừa là người lao động vừa là các cổ đông của doanh nghiệp. Ngân hàng có 25 nhân viên, trong đó có 5 người có trình độ Đại học (đều tập trung ở ban giám đốc và phòng kinh doanh), 8 người có trình độ trung cấp, còn lại là những người có trình độ sơ cấp. Trong thời kỳ bao cấp, hợp tác xã áp dụng tất cả các chế độ của nhà nước, trả lương, khen thưởng...Sau đó, khi chuyển sang chế độ ngân hàng cổ phần, giám đốc ngân hàng áp dụng chế độ tiền lương như sau:

- Lương cơ bản được tính trên cơ sở trình độ học vấn.
- Aïp dụng chế độ phụ cấp trách nhiệm đối với các cán bộ quản lý trong ngân hàng có chức vụ trưởng phó phòng, thủ quỹ và nhân viên kiểm ngân. Lương cơ bản và phụ cấp trách nhiệm được trả một lần.
- Tiền thưởng dựa vào kết quả kinh doanh của ngân hàng.
- Chế độ phúc lợi theo quy định chung của nhà nước.

Ngân hàng áp dụng cải cách tiền lương lần thứ hai sau khi nhà nước bãi bỏ thuế doanh thu đối với ngân hàng và đại hội cổ đông đã thống nhất khoán quỹ lương cho tất cả nhân viên của ngân hàng bằng 8% trên doanh thu hàng tháng. Quỹ trả công lao động được phân bổ như sau:

- Lương cơ bản và phụ cấp, vẫn áp dụng cách tính cũ.
- Phúc lợi áp dụng đều cho mọi nhân viên của ngân hàng.
- Lương kinh doanh hay tiền thưởng đượüc tính trên cơ sở hiệu quả kinh doanh của ngân hàng và điểm thi đua của từng nhân viên theo công thức sau:

T= (Lương cơ bản × Số điểm × Số ngày làm việc)/ 22 × 100

Trong đó điểm thi đua được đánh giá theo 3 yếu tố:

- Ý thức chấp hành nội quy, quy chế của ngân hàng (20đ).
- Thái độ, tác phong giao dịch với khách hàng (30đ).
- Mức độ hoàn thành công việc theo kế hoạch cá nhân (50đ).

Việc chấm điểm thi đua do trưởng phòng thực hiện và báo cáo tổng hợp kết quả cho ban giám đốc vào cuối tháng. Trong thời gian đầu, chế độ lương này rất có tác dụng kích thích nhân viên làm việc tốt. Tuy nhiên gần đây, giám đốc ngân hàng nhận thấy chế độ trả lương này không kích

thích nhân viên giỏi nữa. Phòng kinh doanh, bộ phận tạo ra doanh thu cho ngân hnàg, chỉ có 4 nhân viên, ngoài việc phải thực hiện các chức năng chính trong phòng như cho vay, đòi nợ...còn phải thực hiện thêm nhiều công việc khác, lẽ ra các phòng ban khác (như tổ chức hành chính, tài vụ...) thực hiện nhưng vì nhân viên của các phòng này có trình độ chuyên môn thấp, không làm được. Do phải kiêm nhiều việc, nhân viên của phòng kinh doanh thường không thể thực hiện hết khối lượng công việc giao, kết quả là họ thường bị điểm thi đua thấp, mặc dù họ là những người làm việc năng động, tích cực nhất trong ngân hàng. Trong khi đó, ở các phòng ban khác, nhân viên không có năng lực, làm việc với năng suất thấp nhưng không vi phạm kỷ luật gì, lại thường được điểm thi đua cao. Giám đốc ngân hàng cũng băn khoăn không biết giải quyết tình trạng các nhân viên cũ của ngân hàng làm việc từ thời ngân hàng còn là hợp tác xã tín dụng, nay đều đã 35-40, tuy chấp hành nghiêm chỉnh nội quy làm việc nhưng không có năng lực chuyên môn, hiệu quả làm việc rất thấp, nếu cho nghỉ việc, sẽ không thể kiếm được việc làm mới.

Câu hỏi:

1. Theo Anh (chị), ngân hàng Đông Á đang gặp phải những mâu thuẩn gì trong việc phân phối thu nhập và cần có một chính sách phân phối thu nhập như thế nào để có thể giải quyết được các mâu thuẫn đó?
2. Nếu là lãnh đạo cao nhất trong một doanh nghiệp, anh (chị) sẽ đề ra một chính sách cán bộ như thế nào đối với số nhân viên đã có những đóng góp lớn với doanh nghiệp nhưng nay không đủ sức đáp ứng các tiêu chuẩn mới trong công việc?

Tình huống: **TRẢ LƯƠNG KHUYẾN KHÍCH ỨNG VIÊN**

Một ngày kia anh T khám phá ra rằng phòng của anh mới tuyển một nhân viên phân tích hệ thống đã tốt nghiệp Đại học, với mức lương khởi điểm cũng cao bằng anh. Anh đã mất 5 năm mới vươn lên được thành chuyên viên cao cấp phân tích hệ thống và đạt được mức lương như hiện nay tại công ty Thắng Lợi. Từ trước đến nay anh rất hài lòng làm việc tại công ty, và anh yêu thích công việc đó.

Ngày hôm sau anh gặp giám đốc nhân sự và hỏi xem tin tức anh nghe được có đúng không. Ông giám đốc nhân sự xác định là chuyện đó đúng, và cố gắng giải thích với anh rằng: "Anh T ạ, thị trường các chuyên viên phân tích hệ thống hiện nay rất hiếm, và để cho 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 phân tích, và chi có cách này mới tuyển được nhân viên giỏi".

Anh T hỏi xem lương của anh có sẽ được điều chỉnh tương ứng không. Giám đốc nhân sự trả lời rằng: " Lương của anh những sẽ được đánh giá lại vào thời điểm thông lệ. Anh đã công tác giỏi, và tôi chắc chắn cấp trên sẽ cho anh tăng lương". Anh T cám ơn ông nhưng lại lắc đầu rời văn phòng và tự hỏi không biết tương lai của mình sẽ ra sao.

Câu hỏi:

1. Bạn có nghĩ rằng lời giải thích của ông T có thuyết phục, làm cho mọi người nghe thỏa mãn không? Hãy thảo luận.

2. Bạn tin rằng công ty lẽ ra nên làm gì đối với trường hợp của anh T?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

XÂY DỰNG PHƯƠNG ÁN PHÂN PHỐI THU NHẬP VÀ BẢNG LƯƠNG TỔNG QUÁT CHO DOANH NGHIỆP

Công ty TNHH Trường Sơn có các thông tin về việc định giá công việc và nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chủ yếu trong công ty như sau:

STT	Tên công việc	Số nhân viên	Hệ số định giá công việc	Mức thu nhập thấp nhất trên thị trường (đ)
1	Lao công, bảo vệ	5	100	200.000
2	Lái ô tô con	1	150	400.000
3	Thư ký	2	180	500.000
4	Nhân viên bán hàng	12	200	600.000
5	Chuyên viên kỹ thuật	6	300	900.000
6	Trưởng phòng 1	2	400	1.200.000
7	Trưởng phòng 2 và phó giám đốc	3	500	2.000.000
8	Giám đốc	1	600	4.000.000

Biết rằng tổng tiền lương và thu nhập của tất cả nhân viên trong công ty được ấn định bằng 35% tổng giá trị gia tăng do hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Phần tiền lương và thu nhập của giám đốc được ấn định ít nhất là bằng 3% tổng giá trị gia tăng. Giả sử phần giá trị gia tăng dùng để trả công lao động có 3 mức độ như sau:

Mức tối thiểu: 21 triệu.

Mức trung bình: 84 triệu

Mức cao: 140 triệu.

Anh (chị) hãy xây dựng phương án phân phối thu nhập và bảng lương tổng quát cho công ty Trường Sơn. Chuẩn bị để bảo vệ ý kiến của mình trước hội đồng quản trị.

CHƯƠNG XI

NGHIÊN CỨU ĐỘNG CƠ VÀ THÚC ĐẨY

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ VÀ THÚC ĐẨY

1. Động cơ thúc đẩy:

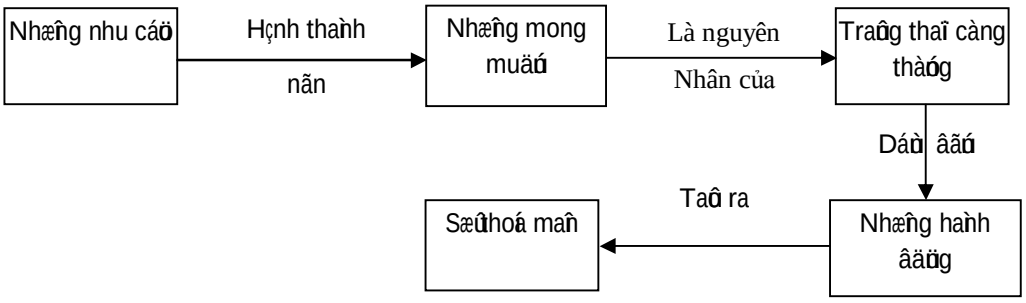
Hành vi của con người luôn có tính hướng đích. Nói cách khác, hành vi của chúng ta nói chung là do mong muốn đạt được một mục đích nào đó thúc đẩy. Mỗi cá nhân không phải lúc nào cũng hiểu biết một cách có ý thức mục đích đó.

Sigmund Freud là một trong những người đầu tiên nhận ra tầm quan trọng của sự thúc đẩy thuộc về tiềm thức. Ông cho rằng không phải lúc nào con người cũng nhận thức được mọi điều họ muốn, do đó nhiều hành động của họ chịu ảnh hưởng của các động cơ tiềm thức hoặc các nhu cầu. Đơn vị cơ sở của hành vi là một hành động. Toàn bộ hành vi là một chuỗi hành động.

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động, mà còn khác nhau cả 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 thôi thúc của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích, cái mục đích có thể là có ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức.

Động cơ là những nguyên nhân của hành vi. Thực chất, các động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Ở đây chúng ta dùng hai thuật ngữ: động cơ và nhu cầu để thay thế cho nhau. Thuật ngữ nhu cầu trong trường hợp này không liên quan tới sự khẩn cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó.

Động cơ thúc đẩy phát sinh do một chuỗi phản ứng nối tiếp: bắt đầu từ sự cảm nhận về nhu cầu, dẫn đến mong muốn cần được thỏa mãn, các mong muốn này tạo ra trạng thái căng thẳng ức chế từ đó dẫn đến những hành động cần thiết nhờ đó mà có thể đạt đến sự thỏa mãn.



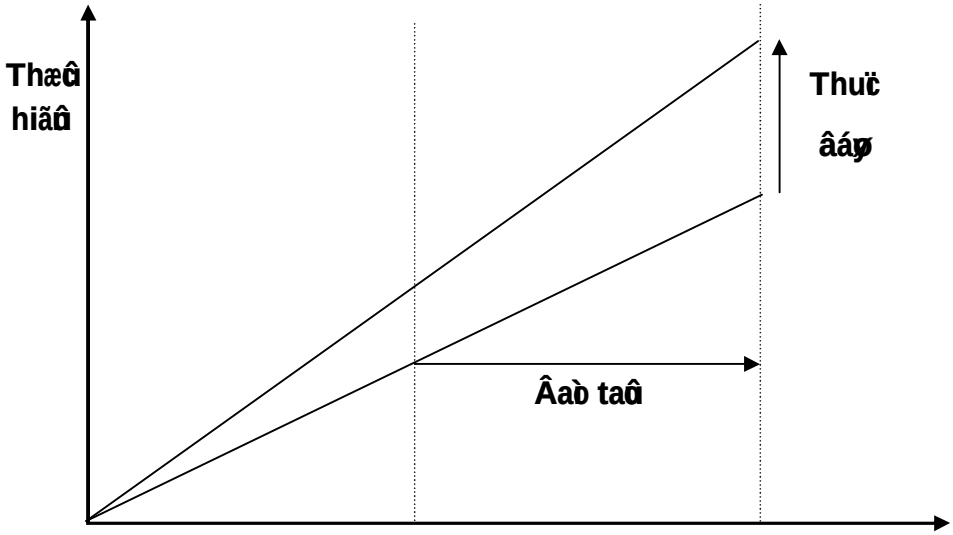
Động cơ thúc đẩy là một thuật ngữ chung áp dụng cho toàn bộ nhóm xu hướng, ước mơ, nhu cầu, nguyện vọng và những thôi thúc tư tưởng thúc đẩy con người hành động theo một mục tiêu nhất định. Động cơ thúc đẩy của con người dựa trên nhu cầu, các nhu cầu này rất khác nhau về mức độ. Một số nhu cầu đối với con người rất cấp thiết như ăn, thở, uống, tình dục, nhà ở.. song cũng có những nhu cầu kém cấp bách hơn như lòng tự trọng, địa vị, bè bạn, sự cống hiến , sự thể hiện bản thân.

2. Thúc đẩy nhân viên

Người quản lý thúc đẩy cấp dưới chính là việc họ chủ động tạo ra một môi trường mà trong đó sẽ tạo ra những điều kiện để cho người nhân viên có thể thực hiện công việc được tốt hơn thông qua sự nỗ lực làm việc của chính bản thân họ. Thúc đẩy tạo ra động lực mạnh mẽ trong việc thực hiện công việc của nhân viên tốt hơn trong điều kiện trình độ, kỹ năng không thay đổi. Môi trường mà nhà quản trị tạo ra là môi trường mà trong đó có khả năng thỏa mãn tốt nhất những nhu cầu, mong muốn của nhân viên nhờ đó mà nó có tác dụng tạo động lực.

3. Vì sao phải thúc đẩy

Việc quản lý hiệu quả hay không được đo lường ở việc gia tăng hay không gia tăng đầu ra của tổ chức thuộc quyền. Hay nói cách khác đầu ra quản lý đầu ra quản lý tùy thuộc ở hiệu năng thực hiện công việc ở các thuộc cấp. Vấn đề là làm thế nào để thuộc cấp làm việc tốt hơn? Đó là câu hỏi mà chính các nhà quản lý phải trả lời nếu họ muốn gia tăng hiệu quả quản lý của họ.
Theo nghiên cứu, hành vi thực hiện công việc của một nhân viên bất kỳ chịu sự tác động của 02 biến số cơ bản đó là năng lực đảm bảo thực hiện công việc và sự thúc đẩy từ các nhà quản trị để tạo động cơ làm việc mạnh mẽ.



Mục đích của thúc đẩy là làm cho người được thúc đẩy đạt sự thỏa mãn đối với công việc đảm trách từ những yếu tố nào, nhu cầu nào. Từ đó tạo nên sự kỳ vọng về tương lai khi công việc hoàn thành và tốt hơn. Đồng thời phát hiện được những hệ quả tác động tích cực hoặc trì trệ đến công việc nhằm làm cho con người đem hết tài năng, trí lực vào công việc của một tổ chức để hoàn thành mục tiêu.

4. Sự cần thiết của việc nghiên cứu động cơ thúc đẩy trong quản lý:

4.1. Quản trị và mục đích của hoạt động quản trị:

Quản trị là một khái niệm dùng để chỉ cách thức để một người có thể làm cho công việc được tiến hành thông qua người khác nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là kết quả và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực có giới hạn.

Trong khái niệm quản trị, đặc trưng cơ bản của quản trị là công việc được tiến hành thông qua người khác. Vì vậy, suy cho cùng thì mục đích của nhà quản trị là tạo dựng một môi trường mà trong đó có

khả năng thúc đẩy động cơ của mỗi thành viên trong việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức do nhà quản trị đặt ra trên cơ sở các nguồn lực bị giới hạn.

4.2. Sự cần thiết phải nghiên cứu động cơ và thúc đẩy:

Trong các cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh, bệnh viện, trường học và các cơ quan Nhà nước, người lao động đóng vai trò là người thi hành các nhiệm vụ để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, song bản thân họ cũng có các nhu cầu riêng tư đòi hỏi tổ chức phải thỏa mãn.

Các cá nhân không đơn thuần là yếu tố sản xuất như các yếu tố sản xuất khác trong kế hoạch sản xuất, kinh doanh của nhà quản trị. Họ còn là thành viên của các hệ thống xã hội trong nhiều tổ chức, họ là người tiêu dùng hàng hóa và dịch vụ, và như vậy họ tác động lên mọi mặt đời sống xã hội. Các nhà quản trị có những người mà họ điều khiển, tác động qua lại lẫn nhau trong một hệ thống lớn. Cho nên các nhà quản trị cần phải có sự hiểu biết vai trò của con người, cá tính, nhân cách của họ.

Trong các Công ty đề ra các nguyên tắc, thủ tục giấy tờ, chế độ làm việc tiêu chuẩn an toàn, chức vụ công tác, tất cả là sự ngầm hiểu rằng mọi người về cơ bản giống nhau. Tất nhiên sự qui định này là cần thiết để đảm bảo hoạt động của một tổ chức, nhưng điều quan trọng không kém phải thấy rằng mỗi con người là một thể duy nhất, họ có những nhu cầu khác nhau, thân phận khác nhau, quan điểm khác nhau, trình độ hiểu biết và khả năng khác nhau về tiềm năng, hoàn cảnh cũng khác nhau. Nếu các nhà quản trị, quản lý không hiểu được tính phức tạp và cá tính con người thì họ có thể áp dụng sai, nhưng đều khái quát về động cơ và thúc đẩy động cơ, sự lãnh đạo và mối quan hệ. Mặt dù các nguyên tắc, các khái niệm nói chung là đúng nhưng cần phải điều chỉnh cho phù hợp với từng loại hoàn cảnh, nhân cánh cụ thể. Trong một Công ty, không phải tất cả các nhu cầu của mỗi người đều được đáp ứng hoàn toàn, nhưng các nhà quản trị phải có một phạm vi rộng rãi, đáng kể trong công việc, tạo ra sự phù hợp cá nhân để sử dụng tốt hơn tài năng của mỗi con người, đồng thời nhận thấy được con người là một cá thể toàn diện, chịu ảnh hưởng các yếu tố bên ngoài, không thể vứt bỏ được khi họ đến làm việc mà có cách ứng xử thích hợp.

II. CÁC YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH ĐỘNG CƠ:

1. Theo lý thuyết phân cấp nhu cầu:

Theo lý thuyết thúc đẩy của Abraham Maslow, sự thúc đẩy gắn bó chặt chẽ với nhu cầu, chúng khiến con người có những nỗ lực, những nỗ lực này tạo ra sự thúc đẩy. Một nhu cầu nào đó khi còn chưa được thoả mãn sẽ có một sự thúc đẩy để buộc con người phải hành động nhưng một khi đã thỏa mãn hoàn toàn thì nhu cầu đó không còn là nguồn gốc thúc đẩy nữa. Nói một cách khác đơn giản hơn, nếu ta muốn tạo ra và duy trì ở mức độ cao sự thúc đẩy thì chúng ta phải giữ cho một vài nhu cầu luôn ở tình trạng chưa được thỏa mãn. Trong thực tế con người có xu hướng có một loạt các nhu cầu đồng thời, nhưng một trong các nhu cầu đó luôn mạnh mẽ hơn các nhu cầu khác, nó quyết định hoàn toàn động cơ thúc đẩy của cá nhân, quyết định mức độ thực hiện của cá nhân đó.

Sự thúc đẩy gắn liền với nhu cầu, chúng khiến người ta có những nỗ lực, những nỗ lực này tạo ra sự thúc đẩy. Dựa vào kết quả nghiên cứu và thực nghiệm Maslow đã xác định được một loạt nhu cầu có xu hướng sắp xết theo thứ tự tăng dần như sau:

1.1, Nhu cầu sinh lý: Những nhu cầu này bao gồm những thứ có thể mua sắm được bằng tiền như thực phẩm, quần áo và các thứ cần cho cuộc sống khác. Nỗi sợ hãi gắn liền với những nhu cầu này, người ta sợ bị cướp đi bát cơm, manh áo, mất đi những thứ mà họ đang có.

1.2, Nhu cầu an toàn, an ninh: Nhu cầu này xuất phát từ mong muốn tự bảo vệ mình khỏi trở lại tình trạng bị cướp đi những thứ cần thiết cơ bản trong cuộc sống và tính mạng của họ. Việc đảm bảo các phúc lợi là một điều kiện để đáp ứng nhu cầu này, tuy nhiên ý nghĩa thúc đẩy chỉ có giới hạn nhưng thiếu nó thì quá trình thực hiện sẽ chịu tác động xấu.

1.3,Nhu cầu xã hội, liên kết: Các nhu cầu xã hội xuất phát từ mong muốn cố hữu của con người là cần phải thuộc vào một nhóm xã hội nào đó. Điều này không có nghĩa là họ phải hội nhập với bất cứ nhóm người nào mà họ thường có nhu cầu được hội nhập với những nhóm có các điều kiện gần gũi với họ.

Ví dụ: Khi con người vui vẻ, sôi nổi tự tin thì con người có xu hướng muốn gần gũi với những người cùng vui vẻ, sôi nổi và tự tin như họ. Ngược lại một người đang đau khổ, buồn phiền, cùng cực thì họ lại thích gần gũi những người cùng cảnh ngộ như họ. Không một người cùng cực nào lại muốn gần gũi với những người hạnh phúc, sung sướng.

Nhu cầu xã hội là rất mạnh mẽ, nếu tách biệt con người ra khỏi cộng đồng họ sẽ cảm thấy rất cô đơn và buồn tủi, điều này dẫn đến triệt tiêu sự nhiệt tình làm việc của họ.

Khi môi trường hay điều kiện sống thay đổi, mong muốn thỏa mãn các nhu cầu cũng thay đổi, các nhu cầu xã hội chỉ có tác dụng mạnh mẽ trong trường hợp các nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn an ninh được đảm bảo.

1.4, Nhu cầu được kính trọng, thừa nhận: Sự kính trọng thừa nhận tồn tại trong con mắt của người khác đối với chúng ta, chúng ta sẽ cảm thấy rất hài lòng và vui vẻ nếu mọi người tôn trọng và sùng bái những thành công và kỳ tích của của chúng ta. Con người nói chung rất mong muốn có tiếng tăm hay ít nhất cũng không bị người khác xem thường. Khi có một người nào đó hơn bạn hoặc nổi tiếng, bạn cũng ao ước sẽ được như họ. Nhu cầu theo kịp hay ganh đua với ai đó là nguồn thúc đẩy mạnh mẽ, tích cực đối với bạn giống như một cuộc chạy đua, bạn cũng ao ước và cố gắng hết sức để về nhất vì người ta chỉ tung hô và tặng hoa cho những người về nhất.

Nhu cầu đượüc tôn trọng hoặc nhân biết xuất hiện dưới một số hình thức, biểu hiện rõ rệt là uy tín và quyền lực.

Uy tín. Ngày nay, trong xã hội, động cơ uy tín đang trở nên nổi bật hơn, đặc biệt khi chúng ta hướng về một xã hội trung lưu. Uy tín thực chất là gì? Gellerman miêu tả nó là "một kiểu định nghĩa không thành văn của tất cả các cách cư xử mà người ta mong những người khác thể hiện với sự hiện diện của người đó: mức độ tôn trọng hoặc không tôn trọng, lễ nghi hay thông thường, dè dặt hay lộ liễu". Uy tín dường như có ảnh hưởng tới mức độ thuận tiện và thoải mái mà người ta có thể hy vọng trong cuộc sống.

Uy tín là một cái gì đó vô hình do xã hội dành cho một cá nhân nào đó. Thực tế là ngay từ khi ra đời trẻ em đã thừa kế vị trí của cha mẹ. Trong một số trường hợp, điều này đủ đảm bảo cho họ cả đời sống trên "một làn sống được phủ bằng uy tín". Ví dụ, một Rockefeller con hay một Ford con thừa kế uy tín sẵn có tức thì của nền tảng gia đình mình.

Con người đượüc uy tín qua cuộc sống bằng nhiều cách khác nhau. Nhiều người có xu hướng chi tìm các dấu hiệu về địa vị vật chất, trong khi đó những người khác cố gắng đạt những thành tựu cá nhân hay những gì tự thực hiện được, điều này có thể hàm chứa uy tín trong chính bản thân nó.

Cho dù uy tín được thể hiện bằng cách nào thì có vẻ có nhiều người muốn có vị trí quan trọng nhất định, và thực tế, tầm quan trọng đó được thiết lập ở, một cấp bậc mà mỗi người đều cảm thấy xứng đáng. Thông thường con người muốn có sự đánh giá cao về bản thân mình, điều này chắc chắn dựa trên cơ sở thực tế như đã được biểu lộ thông qua sự nhận biết và tôn trọng từ phía những người khác.

Nhu cầu uy tín dù nhiều hay ít cũng có giới hạn. Người ta có xu hướng tìm uy tín chi tới mức nhận thức được. Khi con người cảm thấy đã đạt được mức độ này thì sức mạnh nhu cầu này thường có xu hướng giảm xuống và uy tín trở thành vấn đề duy trì hơn là tiến xa honư nữa. Một vài người có thể hài lòng với mức độ quan trọng của họ trong công ty và trong cộng đồng. Theo sự đánh giá riêng của họ, "họ đã tới đích". Chi có những người ngoại lệ mới tìm kiếm sự công nhận ở tầm cỡ dân tộc hay quốc tế. Động cơ uy tín thường xuất hiện ở những thanh niên có xu hướng chưa thỏa mãn với vị trí trong cuộc sống của mình. Người lớn tuổi hơn có xu hướng cố gắng đạt tới mức uy tín mà họ cảm thấy thỏa mãn hoặc cũng có thể cam chịu một thực tế là họ chi có thể làm được rất ít để nâng cao địa vị của họ.

Quyền lực: *Quyền lực* là nguồn làm cho mọi người có thể đem lại sự bằng lòng từ hoặc tới các ảnh hưởng khác. Đó là tiềm năng ảnh hưởng của một người. Có hai loại quyền lực: quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Các cá nhân có thể gây ra quyền lực đối với những người khác nhờ địa vị của họ trong tổ chức thì đó là những người có quyền lực địa vị, còn các cá nhân gây ra ảnh hưởng từ tính cách và hành vi của họ thì đó là những người có quyền lực cá nhân. Cũng có một số người gây ảnh hưởng bằng cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

1.5, Nhu cầu tự khẳng định: Nhu cầu này xuất phát từ nhận thức cá nhân mỗi người, sự thôi thúc bên trong của bản thân muốn chúng ta phải đạt được những gì mà mình mong muốn: "Nhất định tôi sẽ làm được những gì mà tôi có thể làm được". Việc thỏa mãn các nhu cầu tự khẳng định này hoàn toàn là do ý thức chủ quan của một người nào đó trong lĩnh vực mà họ chọn với nỗ lực của mình.

Trong tấit cả nhu cầu do Abraham Maslow đưa ra, nhu cầu tự khẳng định là nhu cầu ít được biết nhất. Việc thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định này hoàn toàn do ý thích chủ quan của mọt người nào đó trong lĩnh vực mà họ lựa chọn với nỗ lực của mình.

Đặc điểm của nguồn thúc đẩy này không có giới hạn, nó khác với các nguồn thúc đẩy khác là sự triệt tiêu sau khi nhu cầu đã được đáp ứng. Sự tự khẳng định luôn luôn thúc đẩy con người lên các mức thực hiện cao hơn.

Có hai tác động bên trong có thể khiến con người sử dụng tất cả khả năng của mình để tự khẳng định đó là: được điều khiển bởi năng lực hoặc bởi thành tích.

Năng lực có liên quan tới sự tinh thông nghề nghiệp hay nhiệm vụ, một người nào đó có trình độ tay nghề rất cao ông ta làm việc liên tục, rõ ràng được kích thích bởi một điều gì khác hơn là

được kính trọng hay công nhận. Động cơ kích thích ở đây là mong muốn là tốt hơn nữa những cái mà mình đã làm được.

Nếu sự tự khẳng định là do thành tích dẫn dắt thì sự thực hiện của nó lại rất khác một số người được kích thích bởi nhu cầu muốn hoàn thành tất cả những gì mà họ làm, một số người khác lại tự mình cố gắng thử những giới hạn ngoài khả năng của họ.

Khi nhu cầu phát triển không tự sinh ra, vì vậy nhà quản lý cần tạo ra môi trường nuôi dưỡng cho sự phát triển của chúng. Trong hệ thống đặt mục tiêu cần xác định các mục tiêu ở một mức cao vừa phải để ngay khi cá nhân hay tổ chức đã hết sức cố gắng vẫn chỉ có một nữa cơ hội để thực hiện chúng. Sở dĩ như vậy là vì đầu ra sẽ có xu hướng tăng lên khi mọi người vươn tới một mức thành tích ngoài tầm hiểu biết trực tiếp của anh ta, mặc dù thử có nghĩa là thất bại một nữa.

2. Theo cách tiếp cận của Frederick Herzberg:

Lý thuyết của Maslow chú trọng vào cá nhân con người, trong khi đó Frederick Herzberg và một số nhà khoa học hành vi tập trung xem xét sự thúc đẩy nhân viên trên phương diện công việc. Công trình nghiên cứu đã đưa Herzberg tới kết luận là hai trạng thái mà người công nhân đã trải qua đó là: Sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc, bởi vậy mô hình của ông được gọi là mô hình hai yếu tố.

a) Các yếu tố thúc đẩy:

Là những yếu tố thuộc bên trong công việc, bao gồm sự thách thức của chính công việc, trách nhiệm cá nhân, sự công nhận của mọi người, sự thành đạt và triển vọng của công việc. Những yếu tố này qui định sự hứng thú và thỏa mãn xuất phát từ một công việc. Khi cả 5 yếu tố này đều hiện diện bên trong công việc, thì chúng ta sẽ tạo ra thúc đẩy ở mức cao và kích thích người nhân viên đạt tới những thành tích cao hơn, nếu không thoã mãn những điều kiện trên thì sẽ không kích thích hững thú làm việc, dẫn đến thành tích bị hạn chế.

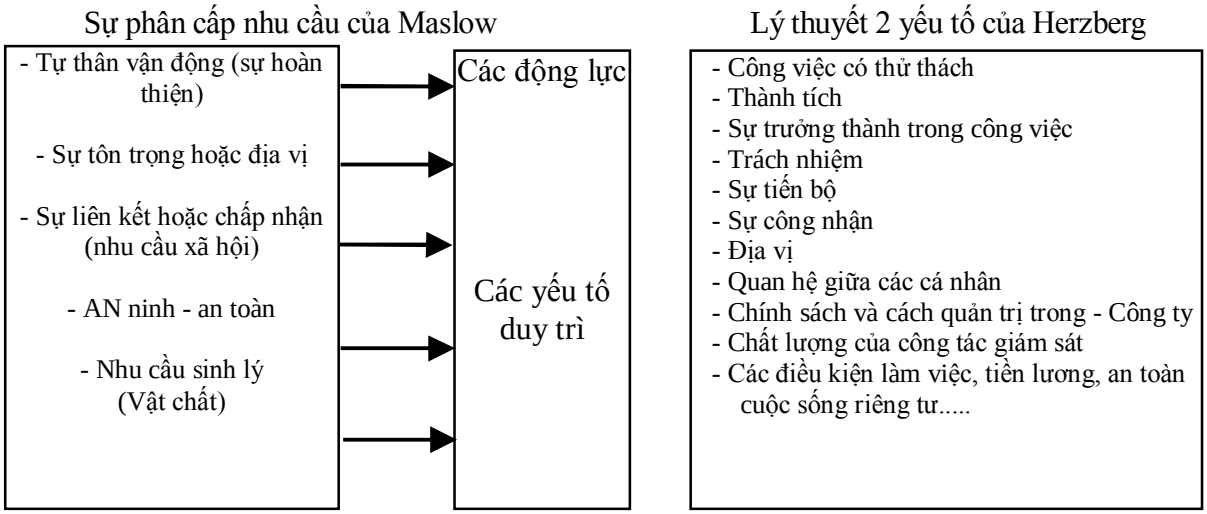
b) Các yếu tố duy trì:

Là những yếu tố thuộc bên ngoài công việc bao gồm điều kiện làm việc, các chính sách của Công ty, chất lượng quản trị, mối quan hệ với các đồng nghiệp và lương bổng, địa vị, sự an toàn của công việc. Những yếu tố này qui định phạm vi mà công việc thực hiện.

Herzberg cho rằng, mặc dù đảm bảo các yếu tố bên ngoài này ở trạng thái tích cực là cần thiết để duy trì mức độ thỏa mãn hợp lý của công việc. Song sự hiện diện của chúng không nhất thiết sẽ làm tăng mức độ thỏa mãn của công việc.

Do vậy các nhà quản trị phải áp dụng đồng bộ của hai nhóm yếu tố, bởi các nhóm yếu tố duy trì không thể giải quyết vấn đề như nạn vắng mặt, bỏ việc, sự bất bình, hay năng suất thấp. Theo Herzberg những yếu tố này chỉ được giải quyết khi vận dụng thành công yếu tố thúc đẩy.

So sánh các lý thuyết về động cơ thúc đẩy của Maslow và Herzberg:



Ghi chú: Sự giám sát có thể là một vấn đề làm thỏa mãn được các nhu cầu về liên kết và nhu cầu về an ninh.

Nghiên cứu của Herzberg đã trải qua những thách thức. Một số cách hỏi của Herzberg không được người trả lời trả lời khách quan, tức là các phương pháp điều tra của ông có xu hướng sai lệch với các kết quả.

Ví dụ: Xu hướng chung của mọi người là, họ coi rằng kết quả tốt là do sự cố gắng của bản thân họ, còn nếu kết quả tồi thì đổ lỗi cho người khác, đó là cách suy nghĩ dẫn tới những kết quả sai lệch của Herzberg. Các nhà nghiên cứu khác, không theo cách của ông đã nhận thấy rằng trên thực tế các yếu tố gọi là các yếu tố vệ sinh đã mang lại sự thỏa mãn hay bất mãn.

3. Theo lý thuyết hy vọng

Một cách tiếp cận khác để giải thích về động cơ thúc đẩy được xem là có triển vọng trong việc giải thích xem con người được thúc đẩy bằng cách nào là "Lý thuyết theo hy vọng". Theo nhà tâm lý học Victor HVroon ông cho rằng con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy rằng những công việc của họ làm giúp cho đạt được mục tiêu.

Thuyết của Vroon có thể được phát biểu như sau (theo thuật ngữ riêng của mình).

SỨC MẠNH = MỨC HAM MÊ x HY VỌNG

Trong đó: Sức mạnh: Cường độ thúc đẩy của con người

Mức ham mê: Cường độ ưu ái của một người dành cho kết quả

Hy vọng: Là xác suất mà một số hoạt động riêng lẻ sẽ dẫn tới một kết quả mong đợi.

Khi một người thờ ơ với công việc đạt tới mục tiêu nhất định, thì mức ham mê coi như bằng 0 và sẽ có một mức ham mê âm (-) khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu đó. Tất nhiên kết quả của hai trường hợp đều là không có động cơ thúc đẩy. Cũng như vậy, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới một mục tiêu nếu hy vọng là số 0 hoặc số âm.

Sức mạnh dùng để làm một việc nào đó sẽ phụ thuộc vào cả mức ham mê và hy vọng. Hơn nữa một động cơ để thực hiện một hành động nào đó có thể được xác định bằng sự mong muốn có được một kết quả nào đó.

Một trong những nét hấp dẫn lớn của thuyết H.Vroom là nó thừa nhận tầm quan trọng của các nhu cầu và động cơ thúc đẩy khác nhau của con người. Do đó nó tránh được những đặc trưng đơn giản hóa trong cách tiếp cận của Maslow và Herzberg . Nó tỏ ra thực tế hơn. Nó phù hợp với quan điểm về sự hài hòa giữa các mục tiêu giữa cá nhân và tổ chức cho dù giữa chúng là khác nhau. Hơn nữa lý thuyết của Vroom hoàn toàn phù hợp với toàn bộ hệ thống quản trị theo mục tiêu.

Nhưng điểm mạnh lý thuyết của Vroom cũng là điểm yếu của nó. GIả thiết của ông cho rằng ý nghĩa về giá trị thay đổi theo từng người và theo không gian và thời gian dường như phù hợp với cuộc sống thực tế. Nó cũng phù hợp với quan điểm cho rằng công việc của các nhà tâm lý nhằm tạo ra một môi trường làm việc đòi hỏi phải tính đến sự khác biệt trong những hoàn cảnh khác nhau. Nhưng mặt khác lý thuyết của Vroom lại khó áp dụng vào thực tế, mặc dù nó chính xác về mặt lôgic nhưng phức tạp hơn nhiều so với cách tiếp cận của Maslow và Herzberg.

4. Tiếp cận theo mô hình của Porter và Lawler:

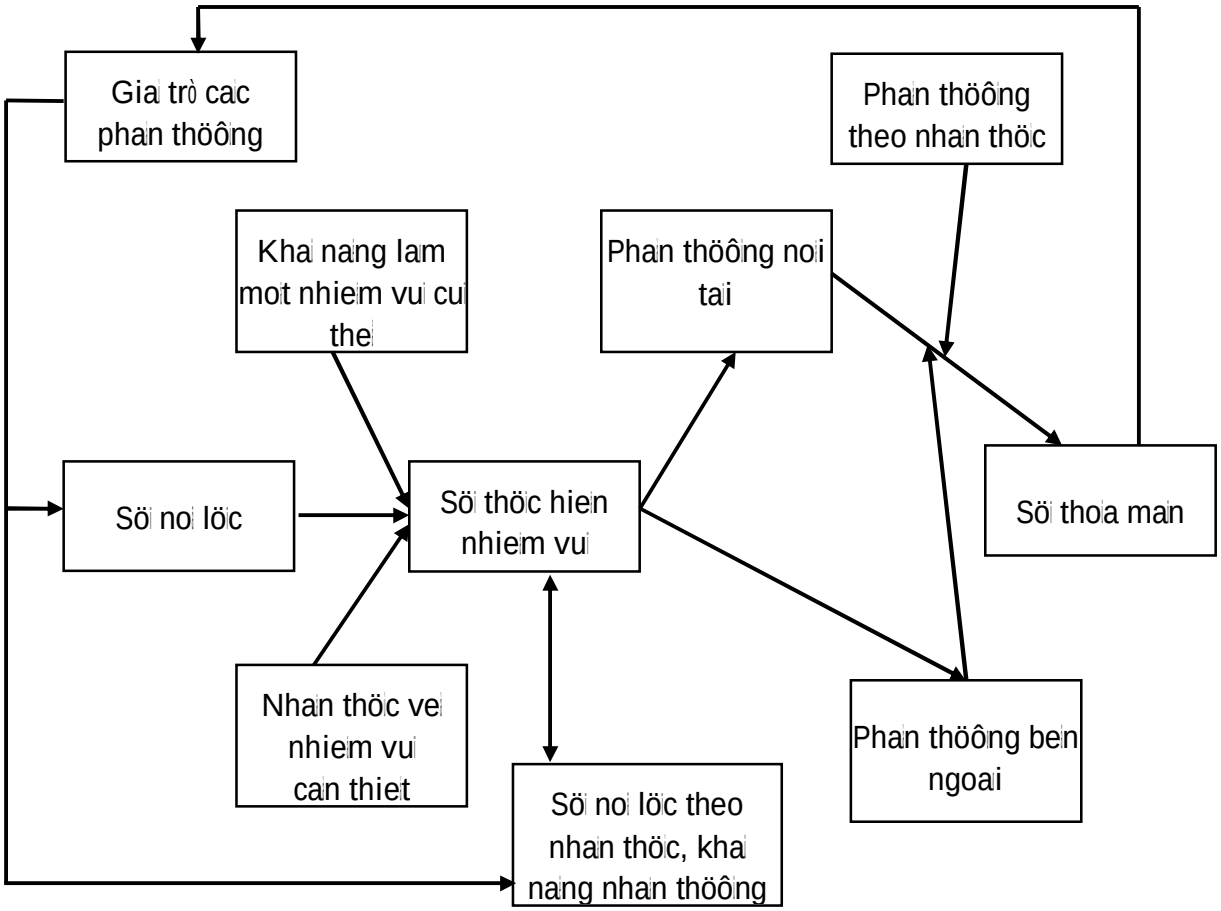
L.W Porter và E.E Lawler đã đi tới một mô hình động cơ thúc đẩy hoàn hảo hơn nhiều, mà phần lớn được xây dựng dựa trên lý thuyết về niềm hy vọng. Trong nghiên cứu của mình, họ áp dụng mô hình này chủ yếu với các nhà quản lý.

Mô hình này cho thấy: Toàn bộ cố gắng (sức mạnh của động cơ thúc đẩy và sức lực bỏ ra) tùy thuộc vào giá trị của phần thưởng cộng với toàn bộ sức lực mà con người cho là cần thiết và xác xuất nhận được phần thưởng đó. Tiếp đó sự cố gắng theo nhận thức và khả năng thực tế đạt được phần thưởng lại chịu tác động bởi kết quả thực hiện thực tế. Rõ ràng nếu con người biết họ có thể làm được một việc hoặc nếu họ đã làm xong việc đó, thì họ sẽ có được cách đánh giá tốt hơn về sự cố gắng cần thiết và biết rõ hơn về khả năng đạt được phần thưởng.

- Việc thực hiện thực tế trong một công việc (làm các nhiệm vụ hoặc thực hiện các mục tiêu) về nguyên tắc được xác định bởi các sức lực được bỏ ra. Nhưng nó cũng bị ảnh hưởng nhiều bởi khả năng làm việc của người (kiến thức và kỹ năng) và bởi nhận thức của họ rằng nhiệm vụ cần thiết là gì (trong chừng mực mà con người hiểu về các mục tiêu, những hoạt động cần thiết, và những yếu tố khác của một nhiệm vụ) tiếp đó việc thực hiện sẽ được coi như là việc dẫn đến những phần thưởng thực chất, nội tại (như là ý nghĩa của việc hoàn thành hoặc sự tự thân vận động) và phần thưởng bên ngoài (như những điều kiện làm việc và địa vị) Những phần thưởng này hòa nhập theo cách mà con người cho là hợp lý, dẫn đến sự thỏa mãn. Nhưng việc thực hiện càng tác động đến phần thưởng hợp lý theo nhận thức, điều mà con người xem như là một phần thưởng xứng đáng với sự nỗ lực nhất thiết

sẽ ảnh hưởng đến sự thỏa mãn thu được. Cũng vậy, giá trị thực tế của phần thưởng sẽ bị ảnh hưởng bởi sự thỏa mãn.

Mô hình động cơ thúc đẩy của Porter và Lawler.



5. Lý thuyết của MC Clelland về động cơ thúc đẩy theo các nhu cầu:

David C.Mc Clelland đã đóng góp vào quan niệm động cơ thúc đẩy bằng việc xác định 3 loại nhu cầu thúc đẩy cơ bản: Quyền lực, liên kết và thành tích.

a) Nhu cầu về quyền lực:

Mc. Clelland và các nhà nghiên cứu khác đã phát hiện rằng những người có nhu cầu cao về quyền lực sẽ quan tâm nhiều trí tuệ, việc tạo ra sự ảnh hưởng và kiểm tra, những người này nói chung theo đuổi địa vị lãnh đạo, họ thường là những người vui chuyện, tuy có hay tranh luận, họ là những người có sức thuyết phục, nói thẳng, thiết thực và hay đòi hỏi, họ thích dạy dỗ và nói chuyện trước công chúng.

b) Nhu cầu liên kết:

Những người với nhu cầu cao và liên kết thường tìm thấy niềm vui khi được yêu mến và muốn tránh những tổn thương khi bị tách rời bởi một nhóm xã hội. Họ thích được liên quan với cá nhân, họ thường lo lắng duy trì mối quan hệ xã hội dễ chịu, muốn có tình cảm thân thiết và cảm thông, sẵn sàng an ủi và giúp đỡ người khác khi họ gặp khó khăn và muốn có quan hệ qua lại một cách thân mật với những người khác.

c) Nhu cầu về sự thành đạt:

Những người có nhu cầu cao về sự thành đạt có một mong muốn mạnh mẽ về sự thành công và cũng rất sợ thất bại. Họ muốn được thử thách, đề ra cho mình những mục tiêu khó khăn vừa phải (nhưng không phải không thực hiện được) và có cách tiếp cận thể hiện với sự rủi ro. Họ không thích làm những người mạo hiểm mà trái lại họ ưa phân tích và đánh giá các vấn đề, chịu trách nhiệm cá nhân về việc hoàn thành công việc mà họ đang làm, không ưa nhàn rỗi, thích làm việc lâu, không lo lắng quá mức về sự thất bại nếu có thể xảy ra và muốn tự điều khiển các công việc riêng của mình.

III. CÁC PHƯƠNG TIỆN TẠO ĐỘNG CƠ

Để tạo động cơ cho nhân viên, các nhà quản trị có thẻ sử dụng các phương tiện sau đây để tạo động cơ:

1, Sử dụng kích thích bằng tiền:

Trong nền kinh tế thị trường, tiền có một vai trò rất quan trọng trong việc tạo động cơ làm việc của nhân viên, người nhân viên tham gia làm việc trong doanh nghiệp với mong muốn kiếm được nhiều tiền để thỏa mãn các nhu cầu khác nhau của cuộc sống. Việc tạo cho họ những cơ hội để có nhiều tiền sẽ là một phương tiện để kích thích họ làm việc tích cực hơn, đặc biệt là những người mà việc thỏa mãn các nhu cầu ở mức thấp là quan trọng.

Đối với những người mà nhu cầu ở mức thấp đã được thỏa mãn thì việc kiếm tiền với tư cách là phương tiện để thỏa mãn cuộc sống không còn là động lực mạnh mẽ đối với họ nữa, hay nói cách khác tiền giảm dần vai trò thúc đẩy cùng với việc thỏa mãn nhu cầu về tiền.

Tuy nhiên ở khía cạnh khác của tiền, nó đóng vai trò là thước đo của sự thành đạt. Trong nền kinh tế thị trường, tiền là một phương tiện để đo lường sự giàu có, thành đạt nên người ta vẫn cố gắng kiếm thật nhiều tiền, nhiều mãi, nhiều mãi không phải để thỏa mãn cuộc sống vật chất mà để dùng nó đo sự thành công trong sự nghiệp, để tạo ra sự ngững mộ của người đời về sự thành đạt đó.

2, Sự lo sợ:

Một người bị chi phối bởi nhu cầu sinh lý và an toàn an ninh khi đó người ta có xu hướng lo sợ cho tính mạng hoặc mất việc làm, lo sợ cho quyền tự do của họ. Đây là một yếu tố mang tính thúc đẩy mạnh mẽ, đặc biệt là các công việc đòi hỏi sức mạnh cơ bắp. Tuy nhiên, phương pháp này ngày càng mất đi tính hiệu quả của nó do có sự can thiệp ngày càng mạnh của pháp luật và các nghiệp đoàn. Hơn nữa phương pháp này chỉ có tác dụng khi cấp độ nhu cầu càn thỏa mãn ở mức thấp, đối với những người đã thỏa mãn tương đối các cấp độ nhu cầu thấpï thì công cụ này không còn có mấy tác dụng. Một nhược điểm khác rất lớn của công cụ này là đối với những người làm nghề trí óc, sự lo sợ

thường có tác động tiêu cực, làm giảm năng suất lao động. Trên thế giới hiện nay, người ta đang dần thay thế phương tiện này bằng các phương tiện thúc đẩy khác nhân đạo và tiến bộ hơn, hiệu quả hơn vì nó kích thích trực tiếp vào yếu tố tâm lý khiến cho con người tự giác phát huy hết mọi khả năng làm việc của họ để phục vụ cho tổ chức, đó là phương tiện để họ tự khẳng định mình.
Trong phương thức thúc đẩy mới, sự lo sợ vẫn còn hiện hữu ở tư tưởng sợ bị thất bại, nó có tác dụng theo 2 hướng đối nghịch nhau: Tích cực và Tiêu cực

3, Sự ganh đua:

Thúc đẩy nhằm tạo ra thực hiện cao hơn trong trường hợp trình độ người lao động không thay đổi. Sự ganh đua là một phương tiện thúc đẩy động cơ làm việc của người lao động ở một mức độ cao hơn so với tiền và sự lo sợ, nó xuất phát từ việc tự thỏa mãn nhu cầu khẳng định của nhân viên.
Phương tiện thúc đẩy này nằm ngay trong cơ chế thi đua, các nhà quản trị tạo ra những tiêu chuẩn để mọi nhân viên phấn đấu và thông qua đó họ sẽ tự chứng tỏ năng lực của mình và doanh nghiệp sẽ thừa nhận sự thành công đó.
Việc quản lý của nhà quản lý có đầu ra là đầu ra của tổ chức dưới sự giám sát hoặc ảnh hưởng của người đó, hay nói cách khác, quảnt lý đó là hoạt động tập thể. Nhưng một tập thể được tổ chức và điều hành như thế nào cũng chưa phải là quan trọng, điều quan trọng nhất chính là việc các cá nhân sẽ làm việc như thế nào, tổ chức sẽ hoạt động tốt khi các cá nhân của tổ chức đó làm việc tốt. Mọi cố gắng của chúng ta sẽ trở nên vô ích nếu cá thành viên của tổ chức không cố gắng để đóng góp nhiều cái mà họ có thể làm được cho tổ chức.
Làm gì để có thể tác động nhằn thúc đẩy các cá nhân làm việ tốt hơn? Đó là một câu hỏi mà chính các nhà quản lý phải trả lời nếu muốn mọi sự cố gắng của mình không trở nên vô ích.
Bây giờ ta thử phân tích xem hành vi của một ngươi công nhân nào đó khi làm việc sẽ chịu ảnh hưởng của các yếu tố nào?
Giả sử người công nhân không làm công việc của mình. Cái gì đã làm cho anh ta hành động như vậy? Có lẽ cũng chi vì hai lý do cơ bản sau đây: Hoặc là anh ta không có khả năng để làm việc đó, hoặc là anh ta không muốn làm việc, chỉ vậy thôi!
Để xác định đâu là lý do, ta có thể làm một thử nghiệm đơn giản như sau: Nếu cuộc sống của cá nhân phụ thuộc vào sự thực hiện công việc, lúc đó anh ta có làm việc không? Nếu câu trả lời là có, khi đó việc anh ta phải làm việc là điều bắt buộc chứ không hề có động cơ, anh ta phải làm chứ anh ta không muốn! Nếu câu trả lời là không, lúc đó anh ta không có khả năng để làm việc đó.
Một nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị là làm thế nào để cho người cấp dưới của anh ta làm việc đạt hiệu quả cao nhất, nếu hai điều đã phân tích trên hạn chế đầu ra cao thì nhà quản lý có hai cách để giải quyết đó là: Thông qua đào tạo để cấp dưới có khả năng đảm nhiệm đượüc công việc và thông qua sự thúc đẩy để tạo động cơ cho cấp dưới làm việc tốt hơn.

IV. PHƯƠNG PHÁP THÚC ĐẨY

1. Các nguyên tắc thúc đẩy:

a- Phải hướng vào nhu cầu của con người:

Nguồn gốc của động cơ là nhu cầu, trong con người khi phát sinh những nhu cầu sẽ thôi thúc sự hành động nhằm thỏa mãn nhu cầu. Điều quan trọng ở người quản lý là phát hiện được và chính

xác nhu cầu ở cấp dưới để tác động vào những phương pháp thúc đẩy thích hợp, tạo động lực cao.

b- Phải đi từ thấp đến cao:

Theo hệ thống thứ bậc của Maslow các cấp bậc nhu cầu theo một tuần tự từ thấp đến cao một khi con người chưa thỏa mãn nhu cầu cấp thấp về sinh lý và an toàn thì về nguyên tắc họ chưa thể có được một mức thúc đẩy mạnh từ nhu cầu cao hơn. Các nhu cầu có xu hướng diễn ra đồng thời nhưng một trong các nhu cầu đó luôn luôn mạnh mẽ hơn các nhu cầu khác, nó quyết định hoàn toàn động cơ thúc đẩy cá nhân, quyết định mức độ thực hiện của cá nhân đó.

c- Phải chú ý vào nhu cầu hiện tại cấp bách nhất:

Thực tiễn đã chỉ ra rằng, một khi con người có nhu cầu này cấp bách, nhưng lại được đáp ứng cao ở một nhu cầu khác, một điều kiện khác thì sẽ không tạo ra động cơ thúc đẩy mạnh mẽ, hoặc nếu có cũng rất thấp. Điều này có nghĩa là nó không đem lại sự thỏa mãn cao, nên không tạo được sự thúc đẩy.

d- Phải phối hợp kích thích toàn diện:

Trong thực tế, các nhu cầu của con người có xu hướng xuất hiện và liên kết với nhau thành một chuỗi nhu cầu không thể tách rời với nhiều nhu cầu khác nhau. Để tạo ra hiệu năng phối hợp của các động cơ thúc đẩy, các nhà quản trị cần hướng tác động vào nhiều nhu cầu cùng một lúc.

2. Phương pháp thúc đẩy nhân viên:

2.1. Hướng vào nhu cầu sinh lí:

Đây là nhu cầu đầu tiên và quan trọng nhất, phải luôn luôn được chú ý không thể thiếu, người quản trị phải biết sử dụng những công cụ đòn bẩy trước hết là đồng tiền hoặc hiện vật phục vụ cho cuộc sống để chi phối thông qua chế độ tiền lương, tiền thưởng và các kích thích vật chất khác.

Muốn tiền lương, tiền thưởng và kích thích vật chất khác trở thành động lực thúc đẩy, động cơ làm việc tốt, có hiệu năng, thì: chế độ tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, đảm bảo phù hợp với sự đóng góp sức lực của cá nhân. Hình thức trả lương phải thích hợp với đặc tính, đặc điểm từng loại, khâu công việc hoặc sản phẩm để người lao động chủ động đem tài năng, sức lực cho tổ chức và tổ chức cũng bù đắp một cách thỏa đáng khi công việc hoàn thành thông qua đồng tiền thu nhập được.

Song hành với chế độ lương bổng, thưởng và kích thích vật chất khác sẽ tạo ra động lực to lớn bởi lẻ con người khi nhận sự khen thưởng về tinh thần sẽ đưa họ lên một bậc thang mới về sự kính trọng tổ chức và tự khẳng định ở con người của họ, bên cạnh những lợi ích vật chất sẽ đáp ứng hoặc làm thay đổi điều kiện sống, nhất là những người có mức thu nhập thấp.

2.2. Hướng vào nhu cầu an toàn của con người:

Đây là nhu cầu thứ hai sau nhu cầu vật chất, nhu cầu này nói lên con người luôn muốn có một cuộc sống an toàn cho cá nhân và gia đình họ. Sự an toàn được hiểu là sự an toàn về tính mạng, tài sản, ngoài ra nó còn được hiểu là sự an toàn về công ăn việc làm, được pháp luật bảo vệ che chở, né tránh được các tác động bất lợi của môi trường sống lên cuộc sống của họ...

Để nhân viên cảm nhận được sự an toàn, người quản lý cần quan tâm đến các điều kiện an toàn đó là:

- *An toàn trong cuộc sống xã hội:* là phải quan tâm đến cuộc sống gia đình của nhân dân, phải can thiệp cần thiết để bảo vệ quyền lợi, tính mạng của nhân viên và gia đình. Cha ông ta đã từng nói "an cư mới lạc nghiệp" "Có bột mới gộp nên hồ" Nghĩa là phải có trách nhiệm với nhân viên, không những giờ hành chính mà cả lúc ốm đau, hoạn nạn, che chở bảo vệ họ trong cuộc sống xã hội.

- *An toàn công việc:* Con người luôn mong mỏi có đủ việc làm và việc công việc phong phú, ổn định. Vì vậy, để tạo điều kiện cho người lao động thoả mãn nhu cầu này, tổ chức nên tạo cơ hội để họ có khả năng được tuyển dụng dài hạn. Trong điều kiện có thể được, luôn cố gắng không sa thải họ, tạo cho họ cảm giác an toàn làm việc, không lo sợ đe dọa bị mất việc sẽ tạo được sự cố gắng và trách nhiệm cao với đa số nhân viên. Song cũng còn thấy những mặt không tích cực của việc tuyển dụng lâu dài, nó sẽ tạo ra tính ỷ lại, chây lười lao động, tuổi đời bình quân cao, ít sáng tạo và chậm đổi mới, tiếp cận với các công nghệ khi có sự thay đổi.

Khắc phục hạn chế, tiêu cực nên sử dụng nhiều hình thức tuyển dụng lao động để tạo ra một sự đua tranh thường xuyên.

- *An toàn lao động:* là phải tạo một môi trường làm việc an toàn, trong sạch, đảm bảo sức khỏe, không gây ra tai nạn, bệnh nghề nghiệp đối với người lao động. Muốn vậy người quản lý phải tạo được điều kiện phù hợp với tâm sinh lý, vệ sinh phòng bệnh và thẩm mỹ nhằm tạo ra một nơi làm việc ngăn nắp, sạch sẽ, hài hòa, đẹp, đạt được các yêu cầu tránh nóng, tránh lạnh, tránh bụi, tiếng ồn, thoáng đãng, sạch sẽ thì cần phải chọn lựa một vị trí và mặt bằng thích hợp với cách thiết kế, bố trí kinh tế với các trang thiết bị, dụng cụ chất lượng cao, mẫu mã đẹp, gọn và phải tuyệt đối an toàn.

Quan tâm đối với quần áo, dụng cụ bảo hộ lao động tạo nên tâm lý an toàn làm việc và đồng thời giáo dục nhận thức về sử dụng vừa bảo hộ mình, vừa tạo ra sự khác biệt đối với Công ty, xí nghiệp khác đem lại niềm tự hào, quí trọng Công ty.

Màu sắc, âm nhạc, cây xanh, thể dục bắt buộc giữa giờ đem lại cho người lao động cảm giác nhẹ nhàng, dễ chịu, sôi động, chống mỏi mệt và căng thẳng không cần thiết.

Ngoài ra việc luân chuyển, linh hoạt trong công việc sẽ làm giảm sự nhàm chán đối với công nhân viên.

2.3. Hướng vào nhu cầu giao tiếp:

Đây là nhu cầu thứ ba trên bậc thang cấp bậc nhu cầu của Maslow. Để tạo động cơ cho người lao động, Công ty cần gắn người lao động vào môi trường làm việc mà qua đó có khả năng thoã mãn cho họ các nhu cầu này. Tức là tạo ra những cơ hội để làm cho nhân viên hội nhập vào cuộc sống của cộng đồng, mở rộng khả năng giao tiếp cho họ trong nội bộ công ty và ngoài xã hội thông qua việc tổ

chức các lễ hội, thăm hỏi giao lưu văn hóa, tham quan danh lam thắng cảnh, di tích lịch sử của đất nước, các cơ sở kinh doanh có hiệu quả cao. Đi đôi với việc hướng nhu cầu giao tiếp ra bên ngoài, lãnh đạo đơn vị cũng cần tạo điều kiện thuận lợi để tăng cường khả năng giao tiếp của nhân viên trong doanh nghiệp bằng cách xây dựng lịch tiếp nhân viên của ban giám đốc hợp lý, thường xuyên phát động các chương trình văn hoá, thể thao trong doanh nghiệp nhằm tạo ra không khí vui vẻ, sôi nổi hào hứng qua đó mà thắt chặt quan hệ gần gũi, thân tình trong nội bộ nhân viên.

Đối với công nhân, nên thiết lập cơ cấu tổ chức theo đội và đặc biệt là các nhóm lao động từ 5 - 20 người cùng làm việc chung. Thông qua quá trình làm việc theo nhóm sẽ thiết lập không khí, chân tình cởi mở, gắn bó nhau làm cho mỗi cá nhân đều cảm thấy cần thiết phải gắn liền với tổ chức, vì tổ chức, hạn chế chủ nghĩa cá nhân, liên kết các cá nhân thành sức mạnh của tổ chức.

2.4. Hướng vào nhu cầu được tôn trọng:

Khác với ba nhu cầu truớc, nhu cầu được tôn trọng là vốn sống của mỗi con người. Để khai thác khía cạnh này, người quản lý phải biết tạo ra môi trường bình đẳng, thân thiện trong mối quan hệ giữa người lãnh đạo với công nhân nhằm tạo nên một khối kết dính vô hình, một bầu không khí cởi mở cùng mục đích phục vụ đơn vị phát triển ngày một phồn vinh.

Muốn vậy, các chính sách tuyển chọn, đề bạt nhân sự, thăng chức và bố trí công việc, trả lương, thưởng phải xuất phát từ mục tiêu của Công ty và nhu cầu của công nhân. Nhà quản lý cần phải đảm bảo sự bình đẳng và chính xác trong việc xác định cá nhân được tưởng thưởng hoặc bị kỷ luật sao cho sự đánh giá đó phải phản ánh đúng với công trạng và thành tích mà họ đã đóng góp cho tổ chức. Nhờ đó mà tạo ra động lực mạnh mẽ tron gviệc ganh đua hoàn thành nhiệm vụ, đưa ra sáng kiến cải tiến kỹ thuật của nhân viên.

Tính kịp thời về thời gian trong biểu dương và đúng công trạng đáng biểu dương sẽ tạo nên sự phấn chấn không những đối với cá nhân đạt được thành tích mà còn lôi cuốn người khác trong bộ phận phấn đấu với các nổ lực vượt xa mức bình thường của mỗi người.

Bên cạnh những việc làm theo một qui định chung của Công ty, người quản trị cũng cần tạo dựng môi trường cho các nhóm không chính thức hình thành và hướng họ vào sự tự quản không thủ lĩnh để tất cả mọi người trong nhóm đều có khả năng tự khẳng định mình, lòng tự trọng, tính sáng tạo để phát huy, trách nhiệm đối với tổ chức được giành giữ, bầu không khí văn hóa của Công ty, trở nên trong lành, góp phần đem lại năng suất chất lượng cao, chi phí trong sản xuất kinh doanh giảm.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hành vi là gì? Hãy chỉ rõ mối quan hệ giữa hành vi và nhu cầu?
2. Theo các anh chị thì vì sao người ta phải quan tâm đến việc nghiên cứu động cơ thúc đẩy của nhân viên?
3. Nội dung quan điểm của Maslow về động cơ, những điều cần lưu ý trong lý thuyết này là gì?
4. Nội dung lý thuyết của Frederick Herzberg về động cơ, những điểm đáng lưu ý nào cần quan tâm khi nghiên cứu lý thuyết này?
5. Hãy phân tích và chỉ rõ mối quan hệ giữa lý thuyết của Maslow và của Herzberg về động cơ thúc đẩy? Sự khác biệt giữa hai lý thuyết này là gì?
6. Nội dung cơ bản và những điều cần lưu ý trong lý thuyết thúc đẩy của Victor H.Vroom là gì?
7. Nội dung cơ bản và những điều cần lưu ý trong lý thuyết thúc đẩy của Porter và Lawler là gì?
8. Trình bày những ảnh hưởng tác động của các yếu cơ bản trong việc tạo ra động cơ thúc đẩy của con người?
9. Những nguyên tắc nào cần quán triệt khi tiến hành thúc đẩy nhân viên?
10. Các phương pháp cơ bản được sử dụng để thúc đẩy nhân viên là những phương pháp nào? Nội dung mà các phương pháp đó đề cập?
11. Hãy cho biết trong một tổ chức mà anh chị biết rõ người ta đã sử dụng những biện pháp nào để kích thích nhằm thúc đẩy động cơ của các thành viên trong tổ chức. Theo anh chị thì các giải pháp sử dụng đó có tạo được hiệu quả thúc đẩy hay không? Hãy lý giải cho các kết quả đó.
12. Nếu anh (chị) được giao nhiệm vụ nghiên cứu để xây dựng một hệ thống các chính sách nhân sự nhằm kích thích để tạo ra động cơ thúc đẩy cho các thành viên trong tổ chức thì các anh chị sẽ dự kiến tiến hành như thế nào? Hãy cho biết nội dung cụ thể các công việc mà anh chị sẽ làm và giải thích vì sao?

CHƯƠNG XII

VĂN HÓA TỔ CHỨC

Trong suốt 4 năm qua, lợi nhuận của công ty xe hơi quốc tế đã giảm sút nghiêm trọng. Teddy McCoy, chủ tịch điều hành của công ty, người phụ trách trực tiếp cuộc điều tra về thái độ và động cơ của công nhân tiết lộ rằng 60% công nhân của công ty cảm thấy không hài lòng về công việc của họ hiện nay. Teddy cảm nhận chắc chắn rằng điều này liên quan trực tiếp đến tình trạng sản xuất và tồn kho quá nhiều sản phẩm cũ và tỷ lệ thay thế công nhân cao. Trong cuộc họp mới đây của hội đồng quản trị, ông khẳng định rằng:"Với sự gia tăng cạnh tranh của các công ty trong nước và cả các công ty nước ngoài, sự thay đổi rộnmg lớn là cần thiết để công ty tồn tại và phát triển. Nếu chúng ta vẫn giữ nguyên tình trạng như hiện nay, chúng ta sẽ tự hủy diệt".

Thông qua ví dụ trên, công ty xe hơi quốc tế cần một chương trình phát triển tổ chức. Trong chương này, chúng ta sẽ định nghĩa văn hóa công ty và các nhân tố tạo nên văn hóa công ty. Tiếp theo chúng ta sẽ mô tả các loại văn hóa...

I. BẢN CHẤT CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC

Con người bị ảnh hưởng bởi nền văn hóa trong đó họ sống. Ví dụ, một người lớn lên trong gia đình sẽ được dạy về những điểm chung của gia đình như cá giá trị, niềm tin và những hành vi mong đợi. Điều này cũng đúng với các thành viên trong một tổ chức. Một xã hội có nền văn hóa của nó, và một tổ chức cũng có văn hóa tổ chức.

1. Khái niệm văn hóa tổ chức

Khi con người tham gia một tổ chức, họ mang vào trong tổ chức những giá trị và niềm tin mà họ đã học được. Tuy nhiên, dường như rất thường xuyên, những giá trị và niềm tin là không đủ để giúp các cá nhân thành công trong tổ chức. Con người cần học cách thức mà một tổ chức cụ thể giải quyết các vấn đề.

Khi bắt đầöu một công việc mới, người công nhân có thể nghe:" Đây chính là cách chúng ta sẽ thực hiện công việc". Văn hóa công ty đó chính là một hệ thống các giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ. Nó ảnh hưởng lẫn nhau đến các nhóm chính thức và cấu trúc tổ chức và tạo ra các tiêu chuẩn hành vi". Những điều này liên quan đến các tiêu chuẩn, các giá trị và chuẩn mực được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức nhằm cung cấp lời chỉ dẫn về hành vi cho người công nhân.

Theo Edgar Schein- nhà nghiên cứu nổi tiếng nhất về văn hóa tổ chức- định ngiã văn hóa tổ chức: "Một dạng của những giá trị cơ bản- được sáng tạo, được khám phá hoặc được phát triển bởi các nhóm khi họ học về cách thức giải quyết với những vấn đề của thích ứng với moi trường bên ngoài và hội nhập bên trong- những giả định cơ bản này đã vận hành tốt và được quan tâm là có giá trị và vì vậy được dạy cho những thành viên mới như những cách thức đúng để nhận thức, suy nghĩ, và cảm giác trong các quan hệ với các vấn đề".

Joanne Martin chú trọng vào những viên cảnh khác nhau của văn hóa trong các tổ chức:

“Khi một cá nhân liên hệ với một tổ chức, họ liên hệ với những chuẩn mực, những câu chuyện mà mọi người kể về những điều đang diễn ra, những thủ tục và nguyên tắc chính thức của tổ chức, những dạng hành vi chính thức của tổ chức, những nghi lễ, nhiệm vụ, hệ thống trả công lao động, những biệt ngữ mà chỉ những người bên trong mới hiểu. Những yếu tố này là một phần những cái gắn liền với văn hóa tổ chức.”

Văn hóa tổ chức là một chủ đề phức tạp, mặc dù có những sự không nhất trí giữa các nhà nghiên cứu về khái niệm này song phần lớn các định nghĩa đã nhận dạng tầm quan trọng của những chuẩn mực và giá trị chung mà những giá trị và chuẩn mực này chỉ dẫn các hành vi của các cá nhân trong tổ chức. Sự thật là những giá trị và chuẩn mực này không chỉ được dạy cho những người mới tới, mà những người mới tới cũng cố gắng và muốn học về văn hóa tổ chức của họ.

Văn hóa hầu như có ở mỗi công ty và nó đại diện cho công ty, tất cả những chỉ dẫn chung về cách thức làm việc, các vấn đề phát sinh và các cơ hội được định nghĩa. Nó xác định việc phân phối các nguồn lực, cơ cấu tổ chức, các hệ thống được sử dụng, nhân công được thuê, sự hòa hợp giữa công việc và con người và các kết quả, mục tiêu cần đạt được. Văn hóa công ty liên quan đến khái niệm bầu không khí, môi trường tổ chức. Như thời tiết được định nghĩa là một hệ thống các biến số như nhiệt độ, độ ẩm và lượng mưa. Văn hóa công ty phản ánh các đặc tính, các tính chất như sự thân thiện, sự hỗ trợ giúp đỡ và chấp nhận rủi ro. Mỗi cá nhân sẽ nhận thức công việc, cơ cấu tổ chức và văn hóa công ty trong một giai đoạn thời gian khi anh ta làm việc dưới sự chĩ dẫn của người giám sát và thông qua các chính sách của tổ chức. Vì vậy, văn hóa công ty ảnh hưởng, tác động đến sự thỏa mãn và hoàn thành công việc. Mỗi cá nhân có thể sẽ cảm nhận văn hóa tổ chức theo các cách khác nhau tùy thuộc và đặc tính cá nhân và sự tham khảo nhưng sẽ cùng chia sẻ chung những giá trị, các chuẩn mực được mong đợi. Những nhân viên không thỏa mãn có thể sẽ rời tổ chức với kỳ vọng sẽ tìm thấy một nền văn hóa hợp tác hơn tại công ty khác. Văn hóa công ty đóng vai trò như là nội lực của việc thiết lập các mục tiêu và nhiệm vụ của công ty.

2. Những đặc tính quan trọng của văn hóa tổ chức:

a- Tính hợp thức của hành vi: Khi các cá nhân trong tổ chức tương tác với nhau, họ sử dụng cùng một ngôn ngữ, thuật ngữ và những nghi lễ liên quan tới sự tôn kinh và những cách cư xử.

b- Các chuẩn mực: những tiêu chuẩn của hành vi.

c- Các giá trị chính thống: Có những giá trị chủ yếu mà tổ chức tán thành, ủng hộ và mong đợi những người tham gia chia sẻ nó.

d- Triết lý: Có những chính sách xác định những niềm tin của tổ chức về cách thức đối xử với người lao động, khách hàng và người tiêu dùng.

e- Những luật lệ: Có những nguyên tắc chặt chẽ liên quan tới việc được chấp nhận là thành viên của tổ chức. Những người mới tới luôn phải học những điều này để được chấp nhậûn là thành viên một cách đầy đủ của nhóm và tổ chức.

f- Bầu không khí tổ chức: Tổng thể những cảm giác được tạo ra từ nững điều kiện làm việc, những cách thức cư xử và tương tác, và những cách thức mà những thành viên quan hệ với khách hàng và những người bên ngoài.

Các đặc tính trên được sự ủng hộ khác nhau của các nhà nghiên cứu khác nhau. Hiện nay vẫn có sự tranh luận về các đặc tính trên, ví dụ có sự tranh luận về sự tương đồng và sự khác biệt giữa văn hóa tổ chức và bầu không khí tổ chức. Hơn nữa, trong các tổ chức của các quốc gia khác nhau tầm quan trọng (ưu tiên) của 6 đặc tính trên là không giống nhau. Ví dụ như đối với các công ty Mỹ việc thự hiện các chỉ tiêu tài chính đóng vài trò quan trọng trong những giá trị văn hóa của công ty, trong khi đó các công ty Nhật Bản lại đặt tầm quan trọng cao vào sự trung thành và uy tín.

3. Sự đồng nhất của văn hóa tổ chức

Có một nhận thức sai lầm là các tổ chức có văn hóa giống nhau. Thực chất, tất cả các tổ chức đều có văn hóa của nó song van hóa của mỗi tổ chức gắn liền với văn hóa của xã hội trong đó tổ chức tồn tại. Theo quan điểm này, văn hóa tổ chức là nhận thức chung được nắm giữ bởi các thành viên của tổ chức. Tất cả các thành viên của một tổ chức phải chia sẻ và có chung nhận thức này. Tuy nhiên, mức độ chia sẻ là không giống nhau, và vì thế có văn hóa chính thống và văn hóa nhóm trong các tổ chức.

Văn hóa chính thống là những giá trị cốt lõi được chia sẻ bởi đa số các thành viên trong tổ chức. Ví dụ, nhiều tổ cức trên thế giới hiện nay đã tạo ra được những giá trị cốt lõi được chia sẻ giữa các thành viên trong tổ chức của nó như: trung thành với công ty, có trách nhiệm với những nhu cầu của khách hàng, sáng tạo, chất lượng sản phẩm. Những giá trị này tạo ra văn hóa chính thống trong tổ chức và nó giúp chỉ dẫn các hành vi hàng ngày của người lao động.

Một điểm quan trọng và thường bị coi nhẹ là văn hóa nhóm trong tổ chức. Văn hóa nhóm trong tổ chức là những giá trị được chia sẻ bởi thiểu số các thành viên trong tổ chức. Văn hóa nhóm là kết quả của những vấn đề hoặc những kinh nghiệm được chia sẻ bởi tất cả các thành viên của một bộ phận hoặc một đơn vị trong tổ chức. Văn hóa nhóm có thể làm yếu hoặc xói mòn văn hóa tổ chức nếu nó mâu thuẫn với văn hóa chính thống và với các mục tiêu tổng thể. Tuy nhiên các công ty thành công chỉ ra rằng không phải bao giờ cũng như vậy. Phần lớn các văn hóa nhóm được hình thành để giúp các thành viên của một nhóm cụ thể trong việc giải quyết những vấn đề cụ thể hàng ngày mà họ phải đối mặt.

4. Văn hóa mạnh và văn hóa yếu

Một số văn hóa tổ chức có thể đuợc gọi là "mạnh", một số khác có thể được gọi là "yếu". Những người lãnh đạo mạnh tạo ra văn hóa mạnh. Tuy nhiên bên cạnh nhân tố về lãnh đạo còn có hai nhân tố chủ yếu xác định sức mạnh của văn hóa tổ chức đó là sự chia sẻ và cường độ. **Sự chia sẻ** đề cập tới mức độ theo đó các thành viên trong tổ chức có cùng những giá trị cốt lõi. **Cường độ** là mức độ của sự tích cực nhiệt tình của các thành viên tổ chức với các giá trị cốt lõi.

Mức độ của sự chia sẻ bị ảnh hưởng của hai nhân tố chủ yếu: sự định hướng và các phần thưởng. Để cho mọi người trong tổ chức chia sẻ cùng những giá trị cốt lõi, họ phải hiểu những giá trị cốt lõi đó là gì. Rất nhiều tổ chức bắt đầu quá trình này bằng một chương trình định hướng và hội nhập. Những người mới tới được nói cho biết vè triết lý và các phương pháp vận hành của công ty. Sự định hướng này tiếp tục tại nơi làm việc khi người lãnh đạo và các cộng sự chia sẻ những

giá trị này thông qua lời nói à những thói quen công việc hàng ngày. Sự chia sẻ cũng bị ảnh hưởng bởi các phần thưởng. Khi các tổ chức thực hiện sự thăng tiến, tăng lương, nhận dạng, và các hình thức khác của phần thưởng đối với người trung thành với những giá trị cốt lõi chủ yếu thì những hành động này giúp những người khác trong tổ chức hiểu rõ hơn về những giá trị đó. Một số tổ chức được gọi là "nơi tốt nhất để làm việc" vì những phần thưởng mà nó trao cho người lao động là để làm gương và giúp củng cố sự nhiệt tình tích cực với những giá trị cốt lõi.
Mức độ của cường độ là kết quả của cấu trúc phần thưởng. Khi những người lao động hiểu rằng họ sẽ được thưởng cho việc thực hiện công việc theo cách thức của tổ chức, mong muốn của họ để làm điều đó sẽ tăng lên. Ngược lại, khi họ không được thưởng hoặc họ cảm thấy rằng họ sẽ được nhiều hơn khi làm việc ít hơn theo cách thức của tổ chức thì sự nhiệt tình tích cực với những giá trị cốt lõi bị giảm. Tiền vẫn đóng một vai trò quan trọng song sự nhận dạng và các phần thưởng phi vật chất cũng rất quan trọng. Khảo sát văn hoá của các tổ chức người ta thấy rằng các tổ chức thành công đều có văn hóa mạnh.

5. Các dạng của văn hóa

Nhiều mô hình được xây dựng để mô tả về văn hóa của tổ chức. Một trong những mô hình hoàn thiện và rất phổ biến được xây dựng bởi Deal và Kennedy. Bảng sau mô tả bốn loại văn hóa mà Deal và Kennedy đã chi ra:

Tên của văn hóa	Người bất khuất	Làm việc chăm chỉ	Đánh cuộc với công ty của bạn	Quá trình
Dạng rủi ro mà họ chấp nhận	Cao	Thấp	Cao	Thấp
Dạng phản hồi từ các quyết định	Nhanh	Nhanh	Chậm	Chậm
Các loại tổ chức dùng loại văn hóa này	Xây dựng, mỹ phẩm, điện tử, tư vấn quản lý	Bất động sản, computer, phân phối ô tô, các nhà bán lẻ, bán hàng tại nhà	Dầu khí, hàng không, kiến trúc, sản xuất thiết bị, ngân hàng đầu tư, khai thác mỏ, quân đội	Ngân hàng, bảo hiểm, dược phẩm, dịch vụ tài chính, văn phòng chính phủ
Cách thức mà những người anh hùng của loại này ứng xử	Họ là những người có thái độ cứng rắn. Họ là người có thể chấp nhận tất cả những rủi ro. Họ là những người cuồng tín	Họ là những người bán hàng tuyệt vời. Họ luôn là những người thân thiện. Họ sử dụng tiếp cận nhóm trong việc giải quyết các vấn đề. Họ là những người không mê tín.	Họ là người có thể chịu đựng sự mơ hồ triền miên. Họ luôn kiểm tra kỹ lưỡng những quyết định của họ. Họ là những người có năng lực kỹ thuật. Họ có sự tôn trọng mạnh mẽ vào quyền lực.	Họ là những người rất cẩn thận và luôn bảo vệ những điểm yếu của họ. Họ là những người tuân thủ và kỹ lưỡng. Họ rất tốt trong việc giải quyết những vấn đề chi li. Họ luôn tôn trọng những thủ tục đã thiết lập
Sức mạnh của văn hóa	Họ có thể hoàn thành công việc	Họ có thể tạo ra rất nhanh một số	Họ có thể tạo ra những sáng kiến có	Họ mang những đòi hỏi và những

	trong thời gian ngắn	lượng lớn sản phẩm	chất lượng cao và những đột phá khoa học quan trọng	hệ thống vào nơi làm việc
Điểm yếu của văn hóa	Họ không học tập từ những sai lầm qua khứ. Mọi thứ có xu hướng định hướng ngắn hạn. Hiệu quả của hợp tác bị lời đi	Họ tìm kiếm những giải pháp nhanh. Họ có viễn cảnh ngắn hạn. Họ thường gắn với hành động hơn là giải quyết vấn đề.	Họ rất chậm chạp trong thực hiện nhiệm vụ. Tổ chức của họ có thể bị tổn thương đối với những biến động kinh tế ngắn hạn. Tỏ chứ của họ luôn gặp những rắc rối của cân đối tiền mặt	Họ luôn phải đối mặt với những công việc nhàm chán và kéo dài
Thói quen của những người lãnh đạo và những người anh hùng	Họ ăn mặc theo thời trang. Họ sống ở những chỗ tốt nhất. Họ là những người thích đòi giỡn và có khả năng giao tiếp bằng lời nói rất tốït	Họ né tránh sự thái quá trong ăn mặc. Họ thích sống ở những nơi đông đúc. Họ thích những môn thể thao đồng đội. Họ thích cùng nhau uống ruợu bia	Họ ăn mặc theo vị trí của họ trong tổ chức. Nhà cửa của họ phù hợp với vị trí chức vụ của họ. Họ thích những môn thể thao mà cuối cùng mới xác định được kết quả. Người lớn tuổi là cố vấn cho những người trẻ tuổi hơn	Họ ăn mặc tùy thuộc vào vị trí trong tổ chức. Họ sống trong những căn họ ở chung cư. Họ thích những môn thể thao mang tính quả trình như đi bộ hoặc bơi lội. Họ thích thảo luận về những tài liệu của cơ quan

Mỗi loại văn hóa được mô tả bởi sự kết hợp giữa hai nhân tố: Dạng rủi ro mà các nhà quản trị chấp nhận, và dạng phản hồi từ các quyết định của họ.

Phần lớn các tổ chức là có một sự kết hợp, lai tạp giữa các loại văn hóa trên, nó không thuần nhất như một loại nào. Tuy nhiên, trong tổ chức có những văn hóa nhóm có xu hướng rất phù hợp với một trong bốn loại trên.

II. TẠO RA VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA

Một số văn hóa tổ chức có thể là kết quả trực tiếp của các hành động được thực hiện bởi người sáng lập. Tuy nhiên, điều này không phải bao giờ cũng xảy ra. Một số người sáng lập tạo ra văn hóa yếu, và nếu tổ chức tồn tại, những người lãnh đạo mới phải bổ nhiệm những người sẽ gây dựng nền văn hóa mạnh cần thiết. Một thí dụ điển hình cho trường hợp này là trường hợp của Thomas Watson của IBM. Sau khi Watson nắm được công ty CTR, lúc đó CTR là một công ty nhỏ chế tạo máy tính, máy ghi âm. Thông qua tính cách thống trị của Thomas Watson và những thay đổi mà ông đã thực hiện tại công ty, Thomas Watson đã tạo ra một nền văn hoá mới và văn hóa này đã biến IBM thành trở thành một công ty tốt nhất và lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, IBM bắt đầu suy sụp một phần cũng do văn hoá công ng ty không còn phù hợp. Sau thời kỳ của Thomas Watson và con của ông ta, những người lãnh đạo của IBM đã thực hiện một số thay đổi và những thay đổi này đã làm cho IBM thoát khỏi tình trạng tồi tệ. Tuy

nhiên, gần đây tổng giám đốc công ty - Lou Gersner- đã thực hiện một sự thay đổi từ trên xuống dưới. Những quan sát gần đây cho thấy những thay đổi này đang cứu vãn tình thế của IBM.
Thực tế của IBM đã chỉ ra là văn hoá tổ chứ không phải là bất biến mà cần phải có sự thay đổi trong văn hóa của tổ chức một khi môi trường bên ngoài thay đổi và những gia trị cốt lõi không còn là những chuẩn mức cần thiết cho sự tồn tại. Chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn thông qua nghiên cứu việc hình thành, duy trì và thay đổi của văn hóa tổ chức.

1. Văn hóa tổ chức khởi đầu như thế nào?

Văn hóa tổ chức có thể được hình thành theo nhiều cách khác nhau, song quá trình luôn bao gồm một số bước sau:

1. Một cá nhân (người sáng lập) có ý tưởng về một doanh nghiệp mới.

2. Người sáng lập dưa vào một số nhân vật chủ chốt và tạo ra nhóm cốt lói mà nhóm này chia sẻ chung tầm nhìn với người sáng lập. Điều này nghĩa là tất cả các thành viên trong nhóm cốt lõi tin rằng những ý tưởng đó là tốt, có thể thực hiện, là có giá trị cho những khoản đầu tư về tiền bạc và thời gian.

3. Nhóm cốt lõi bắt đầu hành động trong một sự phối hợp để tạo ra tổ chức bằng việc tài trợ, đạt tới các phát minh, xác định địa điểm, xây dựng.

4. Tại thời điểm này, nhiều người sẽ gia nhập tổ chức và lịch sử chung của họ bắt đầu được xây dựng.

2. Duy trì văn hóa thông qua các bước của việc xã hội hóa

Một khi văn hóa tổ chức được khởi động và bắt đầu phát triển, có rất nhiều cách làm vững thêm sự chấp nhận về những giá trị cốt lõi và bảo đảm rằng văn hóa tự nó duy trì. Những thực tế này có thể được mô tả theo các bước của quá trình xã hội hóa.

Tuyển chọn nhân sự gia nhập tổ chức: Bước đầu tiên là chọn lựa cẩn thận các ứng viên gia nhập tổ chức. Sử dụng những thủ tục tiêu chuẩn hóa và theo đuổi những phẩm chất đặc biệt mà những phẩm chất này gắn liền với việc thực hiện nhiệm vụ hiệu quả, các cán bộ tuyển lựa phỏng vấn viên và cố gắng phân tích loại bỏ những người mà những giá trị và phong cách cá nhân là không phù hợp với văn hóa tổ chức. Rất nhiều nghiên cứu trên thế giới chi ra rằng những người được xem xét đánh giá về văn hóa sẽ hoạt động rất tốt.

Bố trí vào công việc: Sau khi các cá nhân có sự phù hợp được tuyển, người nhân viên mới này được cho làm quen với hàng loạt các hoạt động khác nhau trong tổ chức với mục đích là gây nên sự thắc mắc của họ về những giá trị và chuẩn mực của tổ chức và đi đến quyết định là có chấp nhận nó hay không. Ví dụ nhiều tổ chức có văn hóa mạnh thường hay giao nhiệm vụ cho những người mới là nhiều hơn khả năng mà họ có thể thực hiện. Đôi khi những nhiệm vụ này là thấp hơn khả năng của họ. Ví dụ như là tại Procter & Gamble, nhân viên mới có thể được yêu cầu tô màu bản dồ bán hàng. Những thực tế để thiết kế để truyền một thông điệp là " Trong khi anh là người thông minh trong một số lĩnh vực, thì hiện nay anh là trẻ thơ về những điều anh biết về tổ chức này." Mục tiêu cũng được dạy cho những người mới gia nhập văn hóa về tầm quan trọng của sự khiêm tốn. Những kinh nghiệm này được thiết kế để làm cho những người mới tới tổn

thương và làm cho họ tiến tới gần hơn những đồng nghiệp của họ về cảm xúc, và hơn nữa làm tăng cường tính vững chắc của nhóm. Nếu bạn đã gia nhập quân đội thì những ngày đầu tiên ở quân trường chính là tiếp cận này.

Làm chủ công việc: Khi cú sốc văn hóa đầu tiên được vượt qua, bước tiếp theo là làm chủ công việc. Điều này được thực hiện một cách rộng rãi và những kinh nghiệm hiện trường được củng cố một cách cẩn thận. Ví dụ các công ty Nhật bản thường đặt những nhân viên mới trong chương trình huấn luyện trong nhiều năm. Khi nhân viên đã đi vào đường dẫn nghề nghiệp của họ, việc thực hiện nhiệm vụ được lượng giá và trách nhiệm tăng thêm sẽ được giao trên cơ sở của sự tiến bộ. Rất thường xuyên, các công ty thiết lập việc tiếp cận từng bước đối với kế hoạch nghề nghiệp này mà kế hoạch nghề nghiệp này giúp làm giảm những nỗ lực sử dụng sức mạnh chính trị hoặc thực hiện những bước đi tắt trong việc tiến lên với tốc độ nhanh hơn.

Đánh giá và thưởng cho việc thực hiện: Bước tiếp theo là quá trình xã hội hóa bao gồm vệc chú ý thậtk kỹ lưỡng để đo lường các kết quả hoạt dộng và để thưởng cho việc thực hiện nhiệm vụ của cá nhân. Hệ thống này thường là phức tạp và nhất quán, và nó chú trọng vào những phương diện hoạt động là quan trọng nhất đối với sự thành công trong cạnh tranh và đối với những giá trị cốt lõi của công ty. Ví dụ như tại Procter & Gamble có ba yếu tố được xem là quan trọng nhất: Doanh số; Lợi nhuận; và Tạo ra những thay đổi làm tăng hiệu qủa và thỏa mãn hơn đối với công việc. Đo lường các hoạt động trong công ty được sử dụng ba chỉ tiêu này, và việc đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động luôn có những mốc thời gian cụ thể. Ơí những công ty có văn hóa mạnh, những ngưởi vi phạm những chuẩn mực như quá hăng say trong cạnh tranh với đồng sự, cư xử cụ cằn với đồng sự được gởi tới những khu vực bị phạt.

Trung thành với những giá trị quan trọng: Bước tiếp theo bao gồm việc trung thành với những giá trị quan trọng nhất của công ty. Nhận dạng những giá trị này giúp cho người lao động điều hòa những sự hy sinh khi họ trở thành thành viên của tổ chức. Những người lao động học để chấp nhận những giá trị này và tin tưởng vào tổ chức, không làm những điều có thể tổn hại đến tổ chức. Thông thường cá tổ chức thường cố gắng vượt qua những khó khăn này bằng cách gắn sự hy sinh với những giá trị nhân bản như phục vụ xã hội tốt hơn bằng những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn. Nhiều công ty trên thế giới giúp nhân viên của nó hiểu và trung thành với những giá trị của công ty bằng những chương trình rất tốn kém, song họ thấy rằng những chi phí này là hữu ích và sẽ được đền bù xứng đáng. Ví dụ như các chi nhánh Honda ở Mỹ đưa những chuyên gia kỹ thuật người Mỹ và gia đình họ sang Nhật từ hai đến ba năm để tiếp cận trực tiếp với những giá trị văn hóa Nhật bản và những giá trị của Honda- những giá trị mà một thời là huyền thoại của sự phát triển trên thế giới.

Củng cố những câu chuyện và truyền thuyết: Bước tiếp theo bao gồ củng ố những truyền thuyết trong tổ chức. Những di sản này giữ cho những câu chuyện sống độüng và sự sống động này làm giá trị văn hóa tổ chức và cách thức giải quyết công việc. Những truyền thuyết giúp giải thích tại sao tổ chức lại giải quyết vấn đề theo những cách riêng của nó. Một trong những dạng phổ biến nhất của các truyền thuyết là những câu chuyện về những đạo lý mà tổ chức muốn củng cố. Đạo lý của các câu chuyện chính là những đòi hỏi về đạo đức mà những điều này là quan trọng hơn là kiếm tiền. Những huyền thoại trong tổ chức thường kể về những sự hy sinh của

những thành viên tổ chức vì lợi ích của khách hàng và lợi ích của công ty. Điều này luôn nhấn mạnh rằng quan tâm đến những lợi ích của khách hàng và lợi ích của tổ chức luôn là trách nhiệm hàng đầu của tất cả mọi người lao động.

Nhận dạng và thăng tiến: Bước cuối cùng là nhận dạng và thăng tiến các cá nhân đã thực hiện tốt các nhiệm vụ và những người có thể là những tấm gương cho những người mới gia nhập tổ chức. Bằng việc xác định những người tiên tiến, tổ chức khuyến khích những người khác hành động tốt như họ.

3. Thay đổi văn hóa tổ chức

Trong một môi trường kinh doanh biến động nhanh, sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào khả năng thích ứng của nó với môi trường, vì thế nhiều tổ chức tiến hành thay đổi văn hóa của nó. Tuy nhiên, việc thay đổi văn hó là việc làm cực kỳ khó khăn. Những cản trởi cho việc thay đổi văn hóa có thể là: những kỹ năng dã được củng cố; cán bộ nhân viên trong tổ chức; những quan hệ; những vai trò; tất cả cùng nhau củng cố văn hóa hiện hữu. Hơn nữa, những tác nhân của tổ chức- như công đoàn, quan lý, và thậm chí khách hàng- có tể sẽ củng cố văn hóa hiện hữu.

Mặc dù có những kháng cự và những rào cản to lớn, văn hóa tổ chức có thể được quản lý và thay đổi cùng với thời gian. Nỗ lực thay đổi văn hóa tổ chức có thể được thực hiện thông qua nhiều dạng khác nhau. Những chi dẫn đơn giản như phát triển ý nghĩa của lịch sử, cỗ vũ ý nghĩa của thành viên, và việc tăng lên trong trao đổi giữa các thành viên là rất hữu ích. Việc thay đổi văn hóa tổ chức ảnh hưởng tất cả các phương diện khác nhau của tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Định nghĩa văn hóa tổ chức. Những nhân tố nào xác định văn hóa tổ chức?
2. Làm thế nào để khởi tạo văn hoá tổ chức? Khi nào thì cần chủ động tạo ra sự đổi mới trong văn hoá tổ chức?
3. Các dạng cơ bản của văn hoá tổ chức? Theo anh (chị) thì các dạng văn hoá tổ chức đó phù hợp với những đặc điểm cụ thể như thế nào ở các doanh nghiệp?
4. Anh chị hãy cho biết và đánh giá một nền văn hoá tổ chức trong một tổ chức cụ thể mà anh chị biết rõ nhất. Thông qua đánh giá nhận xét đó anh chị hãy cho biết nền văn hoá của tổ chức đó nên thay đổi theo hướng nào và làm sao để đạt được sự thay đổi đó?
5. Nếu anh (chị) là người được giao nhiệm vụ khởi tạo, duy trì và phát triển nền văn hoá của một tổ chức bất kỳ thì anh (chị) sẽ chọn kiểu mẫu văn hoá nào? Giải thích vì sao? Hãy trình bày kế hoạch chi tiết để thực hiện nhiệm vụ đó?