



TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

PGS. TS. Hoàng Văn Hải - ThS. Vũ Thùy Dương

(Đồng chủ biên)

Giáo trình

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

(TÁI BẢN LẦN THỨ 3)



G058.0019



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

PGS. TS. Hoàng Văn Hải

Ths. Vũ Thùy Dương (Đồng chủ biên)

Giáo trình **QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

HÀ NỘI, 2010



LỜI NÓI ĐẦU

“Mọi quản trị suy cho cùng là quản trị con người”, nhận định quan trọng này đã được kiểm chứng bằng cả lý luận lẫn thực tiễn, và qua đó khẳng định tầm quan trọng của quản trị nguồn lực con người. Mặc dù là một nghệ thuật đã có từ rất lâu đời, ngay khi xuất hiện xã hội loài người, tuy nhiên quản trị nhân lực mới bắt đầu được tiếp cận như một khoa học độc lập ở những năm đầu của thế kỷ 20. Ở Việt Nam, quản trị nhân lực đã được đưa vào giảng dạy ở các trường đại học khối kinh tế trong những năm cuối thế kỷ 20 như là một học phần chuyên sâu của quản trị doanh nghiệp.

Nhu cầu thực tiễn của hoạt động quản trị và kinh doanh ở nước ta ngày càng đòi hỏi phải có sự tiếp cận sâu về khoa học quản trị nói chung và quản trị nhân lực nói riêng. Xuất phát từ thực tế đó, Bộ môn Quản trị doanh nghiệp đã tiến hành tổ chức biên soạn giáo trình quản trị nhân lực để giảng dạy cho các đối tượng sinh viên và phục vụ công tác đào tạo các nhà quản trị cho các doanh nghiệp.

Giáo trình được biên soạn trên cơ sở đáp ứng mục tiêu đào tạo ngành quản trị kinh doanh đã được Bộ Giáo dục & Đào tạo ban hành trong chương trình khung và có tính đến đặc thù của đào tạo ngành quản trị kinh doanh ở Trường đại học Thương mại. Giáo trình chọn cách tiếp cận trực diện với thực tiễn của công tác quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp, nghĩa là gắn các chức năng quản trị nhân lực với quy trình tác nghiệp của nó. Điểm nổi bật ở giáo trình này là chúng tôi nhấn mạnh cách tiếp cận môn học quản trị nhân lực *từ góc độ văn hoá dân tộc*, sự kế thừa tư tưởng quản trị nhân lực đầy tính văn hoá - nhân văn của cha ông ta trong quá trình dựng nước và giữ nước. Để có thể làm được điều đó, trong giáo trình này, chúng tôi đã dựa vào những tư tưởng, quan điểm về con người và cách thức đối nhân xử thế của Chủ tịch

Hồ Chí Minh - Anh hùng giải phóng dân tộc, danh nhân văn hoá thế giới. Hy vọng rằng với phương pháp tiếp cận đó, giáo trình sẽ vừa đảm bảo tính dân tộc, vừa mang tính khoa học và đại chúng, do vậy, có thể thích hợp với hoàn cảnh và điều kiện của các doanh nghiệp nước ta trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Giáo trình được biên soạn dưới sự đồng chủ biên của ThS. Vũ Thuỳ Dương - Trưởng khoa Quản trị doanh nghiệp, TS. Hoàng Văn Hải - Trưởng bộ môn Quản trị doanh nghiệp. Các chương cụ thể được phân công biên soạn như sau: Chương 1: TS. Hoàng Văn Hải; Chương 2: Ths. Vũ Thuỳ Dương; Chương 3: TS. Hoàng Văn Hải và TS. Lê Quân; Chương 4: TS. Nguyễn Thị Bích Loan; Chương 5: ThS. Bùi Minh Lý và ThS. Nguyễn Quang Trung.

Trong quá trình biên soạn giáo trình, các tác giả đã nhận được sự giúp đỡ tích cực và những gợi ý khoa học rất quý báu của tập thể Bộ môn Quản trị doanh nghiệp, của các nhà khoa học trong và ngoài Trường, của các nhà quản trị doanh nghiệp xa gần. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu đó và mong muốn tiếp tục nhận được ý kiến đóng góp để hoàn thiện thêm trong những lần tái bản sau.

CÁC TÁC GIẢ

ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU

Quản trị nhân lực là một nghệ thuật có từ lâu đời, có nguồn gốc từ các nền văn minh lâu đời của nhân loại. Trải qua quá trình phát triển của xã hội loài người, quản trị nhân lực đã ngày càng phát triển và được phổ biến rộng rãi, và cuối cùng đã trở thành một khoa học độc lập.

Nhân lực là một nguồn lực quan trọng của mọi tổ chức. Trong doanh nghiệp, mỗi một người lao động đều được giao đảm nhận những công việc nhất định và có chức danh nhất định. Vì vậy, những người này còn được coi là những nhân lực như: các nhà quản trị và nhân viên, những người lao động trực tiếp và gián tiếp. Nhân lực của doanh nghiệp được nghiên cứu trong mối quan hệ chặt chẽ với công việc nhất định mà họ được giao cũng như tập thể mà họ là thành viên. Chính vì vậy, quản trị nhân lực không tách rời khỏi các hoạt động của doanh nghiệp mà gắn chặt, hoà quyện vào các hoạt động này và xa hơn, gắn chặt với việc thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Môn học quản trị nhân lực giới hạn đối tượng nghiên cứu vào các hoạt động quản trị liên quan đến tuyển dụng, bố trí và sử dụng, đào tạo và phát triển cũng như đãi ngộ đối với đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. Cách tiếp cận từ góc độ các hoạt động tác nghiệp như vậy cho phép vận dụng các kiến thức quản trị vào sát với quy trình hoạt động cũng như nhu cầu tác nghiệp của bộ máy quản trị doanh nghiệp.

Mục đích nghiên cứu của môn học quản trị nhân lực trong doanh nghiệp là cung cấp các kiến thức, kỹ năng về quản trị nhân lực cho người học để từ đó giúp họ vận dụng một cách phù hợp vào công việc thực tế ở các doanh nghiệp. Môn học cung cấp các

nguyên lý, quy tắc và chuẩn mực ứng xử liên quan đến tạo ra, duy trì và khai thác có hiệu quả tiềm năng của con người trong thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực là môn học thuộc về kiến thức ngành trong chương trình đào tạo cử nhân ngành quản trị kinh doanh.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

Phương pháp nghiên cứu môn học quản trị nhân lực là phương pháp duy vật biện chứng. Phương pháp này xem xét con người là tổng hoà mối quan hệ xã hội dựa trên nền tảng sinh học.

Quản trị nhân lực là khoa học nhưng đồng thời còn là một nghệ thuật. Là khoa học, quản trị nhân lực có những quy luật phổ biến, khách quan đòi hỏi phải tuân thủ một cách nghiêm túc. Đồng thời, với phương diện nghệ thuật, quản trị nhân lực đòi hỏi các nhà quản trị trong quá trình thực hành cần phải biết sáng tạo và biến hoá tuỳ hoàn cảnh và đối tượng cụ thể.

Quản trị nhân lực luôn vận động và phát triển để đáp ứng nhu cầu ngày càng lớn của khoa học quản trị nói chung và quản trị kinh doanh nói riêng.

Để nghiên cứu và trở thành nhà quản trị nhân lực, ngoài những kiến thức và kỹ năng cơ bản thuộc về môn học, người học còn phải nắm bắt thêm nhiều kiến thức khác nữa liên quan đến con người và xã hội đặc biệt là đặc thù văn hoá của cộng đồng - nơi đội ngũ nhân lực chịu ảnh hưởng với tư cách là những thành viên của cộng đồng ấy.

KHÁI LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

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

1.1.1. Khái niệm

Để đáp ứng yêu cầu của quản trị là: “đạt mục tiêu thông qua nỗ lực của những người khác”, các nhà quản trị cần hiểu rõ tiềm năng của con người, rồi từ đó xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực, sử dụng và kích thích họ làm việc có hiệu quả. Đây chính là nền tảng của công tác quản trị nhân lực.

Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Từ khái niệm này có thể thấy:

Một là, quản trị nhân lực là một lĩnh vực cụ thể của quản trị, vì vậy nó cần phải thực hiện thông qua các chức năng quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát một cách đồng bộ và phối hợp chặt chẽ.

Hai là, quản trị nhân lực phải được thực hiện trong mối quan hệ chặt chẽ với các lĩnh vực quản trị khác như: Quản trị chiến lược, quản trị bán hàng, mua hàng, quản trị tài chính... Với phương diện là hoạt động hỗ trợ, quản trị nhân lực phải phục vụ cho các hoạt động quản trị tác nghiệp khác, bởi các lĩnh vực quản trị này sẽ không thực hiện được nếu thiếu quản trị nhân lực.

Ba là, trách nhiệm quản trị nhân lực liên quan đến mọi nhà quản trị trong doanh nghiệp. Các nhà quản trị, trong phạm vi bộ phận của mình đều phải triển khai công tác quản trị nhân lực. Không nên vấp phải sai lầm cho rằng quản trị nhân lực chỉ là trách nhiệm của người đứng đầu doanh nghiệp (giám đốc, tổng giám đốc) và phòng tổ chức nhân sự.

Bốn là, quản trị nhân lực đòi hỏi tính nghệ thuật cao. Con người - đối tượng của quản trị nhân lực là rất đa dạng và có thể biến đổi theo hoàn cảnh, vì vậy nhà quản trị cần phải sáng tạo và quyền biến trong hành động thực tiễn.

1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực

Con người là chủ thể của mọi hoạt động của doanh nghiệp, vì vậy việc phát huy được yếu tố con người hay không sẽ quyết định kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Xuất phát từ tầm quan trọng của con người đối với các hoạt động của doanh nghiệp mà quản trị nhân lực có những vai trò đặc biệt. Những vai trò đó được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, quản trị nhân lực góp phần phát huy năng lực làm việc của con người ở mức độ triệt để và hiệu quả. Ở những điều kiện bình thường, con người chỉ phát huy nỗ lực làm việc ở mức độ trung bình, tuy nhiên nếu được sử dụng và khích lệ đúng, con người có thể phát huy năng lực làm việc ở mức cao nhất, thậm chí có thể tạo ra các sáng kiến và thành quả mà bình thường họ cũng không nghĩ tới.

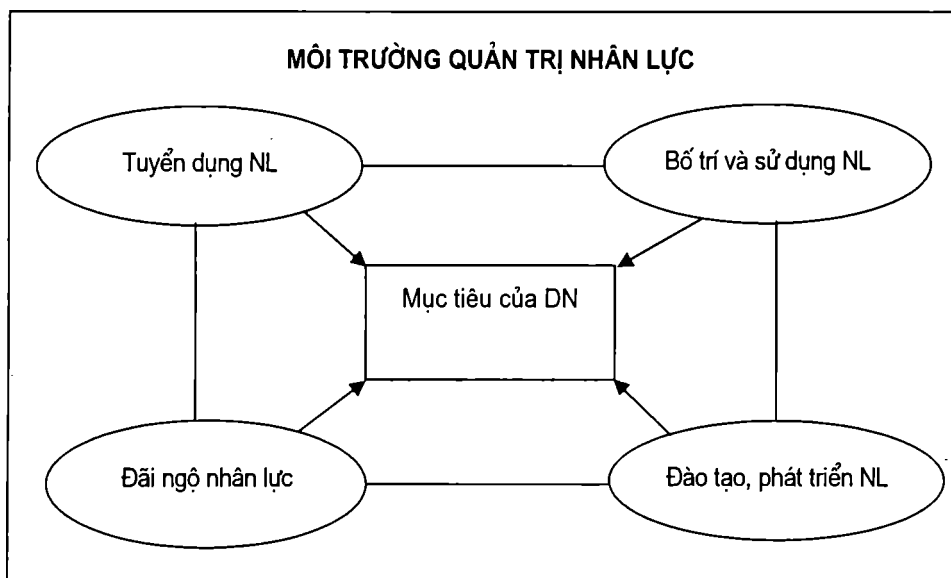
Thứ hai, quản trị nhân lực có vai trò quyết định trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp, bởi vì: (i) Con người là chủ thể của mọi hoạt động: “vô luận việc gì, đều do *người* làm ra, và từ *nhỏ* đến *to*, từ *gần* đến *xa*, đều thế cả”¹; (ii) Nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của mọi tổ chức: chính chất lượng đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp mới quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp chứ không phải là các yếu tố khác trong hàm sản xuất như vốn, công nghệ và đất đai...; (iii) Con người là yếu tố phức tạp nhất: mỗi con người với tư cách là một thành viên của xã hội, vừa có những dấu ấn đặc thù của xã hội vừa có những đặc tính thuộc về tâm sinh lý cá nhân. Vì vậy hành vi của con người rất phức tạp và thay đổi tùy thuộc vào cả hai tác động đó. Một người tốt có thể có hành vi xấu khi gặp một hoàn cảnh nào đó mà bản thân không “đề kháng” được trước các cám dỗ của hoàn cảnh này.

¹ *Hồ Chí Minh tuyển tập*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 189-190

Thứ ba, quản trị nhân lực là hoạt động nền tảng để trên cơ sở đó, triển khai các hoạt động quản trị khác. Mọi quản trị, suy đến cùng đều là quản trị con người. Nếu thống nhất rằng, quản trị là tổng hợp những hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục đích (đảm bảo hoàn thành công việc) thông qua nỗ lực (sự thực hiện) của những người khác², thì điều này có nghĩa là mọi quản trị, từ quản trị chiến lược đến quản trị các hoạt động kinh doanh và cả các hoạt động quản trị hậu cần khác cũng chính là thông qua việc phát huy sự thực hiện (lao động) của những người khác, và đó chính là quản trị nhân lực - quản trị yếu tố con người trong kinh doanh.

1.2. Những nội dung của quản trị nhân lực

Từ khái niệm quản trị nhân lực (đã nêu ở mục 1.1.1), có thể suy ra rằng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào bốn nội dung cơ bản, đó là: (i) Tuyển dụng nhân lực; (ii) Bố trí, sử dụng nhân lực; (iii) Đào tạo, phát triển nhân lực; (iv) Đãi ngộ nhân lực. Bốn nội dung này có mối liên quan chặt chẽ, bổ sung và quy định lẫn nhau (xem sơ đồ 1.1.).



Sơ đồ 1.1: Những nội dung cơ bản của quản trị nhân lực

² Phạm Vũ Luận, *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2004, tr. 67

1.2.1. Tuyển dụng nhân lực

Chất lượng của đội ngũ lao động sẽ quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của mọi doanh nghiệp. Vì vậy, để có được đội ngũ lao động có chất lượng đáp ứng những yêu cầu của các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp cần phải làm tốt công tác tuyển dụng.

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động liên quan đến quá trình cung ứng nhân lực cho doanh nghiệp. Nói cách khác, tuyển dụng chính là quá trình cung cấp một yếu tố đầu vào đặc biệt cho doanh nghiệp - yếu tố con người. Quá trình này bao gồm hai khâu cơ bản là thu hút, tìm kiếm và tuyển chọn nhân lực. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: nếu thu hút, tìm kiếm tốt mới có điều kiện tuyển chọn nhân lực có chất lượng, ngược lại, tuyển chọn tốt cũng làm tăng thêm uy tín của quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp và qua đó giúp cho việc thu hút, tìm kiếm thuận lợi hơn.

Để thực hiện tốt công tác tuyển dụng, các nhà quản trị cần chú ý hai điểm, đó là: (i) xác định nguồn cung ứng nhân lực đúng; (ii) sử dụng quy trình tuyển dụng khoa học. Nếu xác định nguồn cung ứng không đúng sẽ rất khó khăn cho việc thu hút, tìm kiếm ứng viên và từ đó hạn chế kết quả tuyển chọn nhân lực. Đồng thời, nếu quy trình tuyển chọn nhân lực không khoa học thì dù đã nỗ lực thu hút, tìm kiếm nhưng ứng viên được chọn chưa hẳn là ứng viên cần thiết cho nhu cầu tuyển dụng, hay nói cách khác kết quả tuyển chọn khó đạt được kết quả mong đợi.

1.2.2. Bố trí, sử dụng nhân lực

Tiếp theo công việc tuyển dụng nhân lực, cần tiến hành bố trí nhân lực được tuyển dụng vào vị trí thích hợp. Tuy nhiên, quá trình bố trí nhân lực trong doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở đối tượng là nhân lực mới tuyển dụng mà còn liên quan đến cả nhân lực đang đảm nhận công việc nào đó nhưng cần phải chuyển hoặc đề bạt đến vị trí phù hợp hơn. Điều này xuất phát từ yêu cầu “đúng người, đúng việc” hay nói cách khác là “*làm đúng việc trước khi làm việc đúng*”. Những nhân viên đã làm việc một thời gian có thể bộc lộ các năng lực sở trường khác tốt hơn so với

năng lực sở trường ban đầu, vì vậy cần chuyển chuyên đến chỗ làm việc mà ở đó họ phát huy tốt hơn và ngược lại, do tính chất phức tạp của công việc mà họ đảm nhiệm ngày càng tăng trong khi năng lực của họ khó có thể theo kịp cũng cần bố trí họ sang công việc khác phù hợp hơn, hoặc do quá trình tái cơ cấu của doanh nghiệp cần phải có lực thay đổi vị trí công việc...

Bên cạnh bố trí nhân lực hợp lý, để nhân viên phát huy năng lực làm việc một cách tích cực cần có cách thức sử dụng nhân lực khoa học. Đó chính là quá trình sử dụng nhân lực, nó liên quan đến việc đánh giá năng lực làm việc và tạo điều kiện để phát huy tối đa khả năng làm việc của người lao động.

Giữa bố trí và sử dụng nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ, quy định và bổ sung lẫn nhau. Bố trí nhân lực đúng chính là tạo điều kiện để phát huy tốt năng lực làm việc của nhân lực và cũng thể hiện khả năng sử dụng nhân lực của nhà quản trị. Sử dụng tích cực năng lực làm việc của nhân lực cũng giúp cho công tác bố trí nhân lực được tiến hành một cách hợp lý, tránh tình trạng dư thừa nhân lực.

1.2.3. Đào tạo, phát triển nhân lực

Đào tạo nhân lực là những hoạt động cung cấp các kiến thức, kỹ năng cho người lao động nhằm hoàn thành tốt công việc được giao. Công tác đào tạo nhân lực liên quan đến đối tượng mới được tuyển dụng cũng như đối tượng được bố trí vào vị trí công tác mới.

Nội dung của đào tạo liên quan đến bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng để đảm nhiệm tốt công việc hiện tại, do vậy, bao gồm đào tạo chuyên môn nghề nghiệp, đào tạo chính trị, đào tạo lý luận, đào tạo phương pháp công tác. Hình thức đào tạo cũng cần đa dạng để phù hợp với các đối tượng và các nội dung khác nhau, đồng thời không làm gián đoạn hoạt động của doanh nghiệp.

Nhà quản trị phải là người tổ chức và tham gia trực tiếp đào tạo nhân viên của mình, ngoài ra còn phải là một tấm gương về tinh thần học tập để biến quá trình đào tạo từ chỗ *được đào tạo sang tự đào tạo*. Phát triển nhân lực là những hoạt động tạo điều kiện cho người lao động trong việc hoàn thiện các kỹ năng, rèn

luyện các phẩm chất nghề nghiệp để thành đạt và vươn lên các đỉnh cao trong sự nghiệp.

Phát triển nhân lực liên quan đến tương lai của người lao động cũng như phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Phát triển nhân lực luôn gắn liền với chiến lược phát triển cũng như quy hoạch nhân lực của doanh nghiệp.

Phát triển nhân lực chú trọng đến bồi dưỡng phẩm chất nghề nghiệp và các kiến thức, kỹ năng ở trình độ sâu và rộng để cho phép người lao động có sự thăng tiến nghề nghiệp cũng như đảm nhận được các công việc có yêu cầu cao hơn.

Đào tạo và phát triển có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, trong đó, đào tạo nhân lực là nền tảng để phát triển nhân lực.

1.2.4. Đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực là những hoạt động liên quan đến sự đối đãi, đối xử của doanh nghiệp đối với người lao động nói chung và của nhà quản trị đối với nhân viên nói riêng. Vì vậy, phạm vi của đãi ngộ khá rộng và không chỉ giới hạn ở trả lương và thưởng.

Đãi ngộ nhân lực là một quá trình liên quan đến suốt cả quá trình làm việc của người lao động và ngay cả khi đã thôi làm việc. Đãi ngộ nhân lực bao hàm cả những hoạt động nhằm chăm lo không những đời sống vật chất mà còn cả đời sống tinh thần cho người lao động tương ứng với công việc và đóng góp của họ cho doanh nghiệp. Quá trình này được thực hiện trên cơ sở tính chất công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động cũng như nhằm khuyến khích việc nâng cao hiệu suất công tác của mỗi cá nhân và qua đó, hiệu suất của tập thể.

Các hình thức đãi ngộ cũng cần phải đa dạng và phù hợp với chính sách của doanh nghiệp, pháp luật của Nhà nước cũng như thể hiện tính công bằng, công khai, dân chủ và được sự đồng thuận rộng rãi của tập thể người lao động. Công tác đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp được tổ chức thực hiện thông qua hai khâu chủ yếu, đó là : (i) xây dựng chính sách đãi ngộ; (ii) triển khai thực hiện chính sách đãi ngộ cho các đối tượng cụ thể.

Tóm lại, từ góc độ tác nghiệp, quản trị nhân lực được thực hiện thông qua bốn nội dung cơ bản được đề cập ở trên đây. Bốn nội dung cơ bản này của quản trị nhân lực có mối quan hệ qua lại, bổ sung và quy định lẫn nhau. Tuyển dụng là tiền đề của bố trí, sử dụng và đào tạo phát triển; Bố trí, sử dụng sẽ tác động đến tuyển dụng, đào tạo và đãi ngộ... Quản trị nhân lực sẽ không còn là quản trị nhân lực nếu chỉ thiếu một trong bốn nội dung của nó. Chính vì vậy, trong thực tiễn các nhà quản trị phải thực hiện cả bốn nội dung của quản trị nhân lực trong sự tương quan chặt chẽ giữa chúng với nhau.

1.3. Các học thuyết quản trị nhân lực

1.3.1. Các học thuyết quản trị nhân lực Phương Đông

Quản trị nhân lực được hình thành và ứng dụng rất sớm ở các nước phương Đông mà điển hình là Trung Quốc, Việt Nam, Nhật Bản, Hàn Quốc... Quản trị nhân lực tồn tại như là các “đạo”, “thuật” và đã chứng tỏ bản sắc trường tồn của chúng qua các nền văn hoá lâu đời của phương Đông. Sau đây là những học thuyết quản trị nhân lực tiêu biểu nhất.

1.3.1.1. Trường phái “Đức trị”

Người có công sáng lập và phát triển trường phái “Đức trị” chính là Khổng Tử - một nhà hiền triết của Trung Hoa cổ đại. Tư tưởng “Đức trị” thể hiện rõ nét trong tác phẩm Luận ngữ - một trong những cuốn sách hàng đầu của bộ Tứ Thư (kinh điển của các nhà Nho). Khổng Tử chủ trương trị người bằng đức là chính, nghĩa là để thu phục và dẫn dắt người khác, nhà quản trị phải tu dưỡng những đức tính cần thiết, chẳng hạn như: nhân, nghĩa, trí, tín, dũng, liêm... Trong đó, đức nhân được đặt lên hàng đầu và là trung tâm: *vì con người và từ con người*. Khổng Tử coi nhân là gốc, lễ là ngọn, nhân là mục tiêu, còn lễ là chính sách. Để thực thi được đạo lý và mục tiêu, Khổng Tử chủ trương sử dụng phương thức chính danh:

Tử Lộ hỏi: “Nếu vua Vệ giữ thầy lại mà nhờ thầy coi chính sự thì thầy làm việc gì trước?” Khổng Tử đáp: “Tất phải chính danh trước hết chăng? Nếu danh không chính thì ngôn không thuận,

ngôn không thuận thì sự việc không thành, sự việc không thành thì lễ nhạc, chế độ không kiến lập được, chế độ không kiến lập được thì hình phạt không trúng, hình phạt không trúng thì dân không biết đặt chân tay vào đâu”³.

Trong các công việc cụ thể như sử dụng, đãi ngộ, đào tạo nhân lực,... Khổng Tử cũng chỉ rõ các nguyên tắc như: “sử dân dĩ thời” (sử dụng người phải phù hợp); biết người; đề bạt người chính trực (ngay thẳng) lên trên người cong queo; khách quan, không thành kiến; phân phối quân bình, không nên quá chênh lệch trong phân phối: “không sợ thiếu, chỉ sợ không đều”; đào tạo bằng cách làm gương hoặc dạy dỗ, thiếu cái gì dạy cái ấy, nhà quản trị phải là tấm gương để người dưới học tập và noi theo.

Một trong những nguyên tắc hành xử quan trọng trong học thuyết “Đức trị” nhưng ít được nhắc đến trong các công trình nghiên cứu về Khổng Tử, đó là sự quyền biến trong hành động: “Vô khả, vô bất khả” (đối với việc đời không nhất định phải làm, không nhất định không làm, thấy hợp nghĩa thì làm).

Tóm lại, lần đầu tiên trong lịch sử nhân loại, Khổng Tử đã tập hợp một cách có hệ thống các nguyên lý trong việc đối nhân xử thế nhằm phát triển một xã hội tốt đẹp dựa trên nền tảng của lòng nhân ái. Tuy có một số điểm còn hạn chế do hoàn cảnh lịch sử và thế giới quan của Khổng Tử lúc đó nhưng những điều tốt đẹp trong học thuyết này vẫn có giá trị cho đến ngày nay và đã được kiểm chứng bằng sự vận dụng chúng vào phục vụ nhu cầu phát triển của các nền kinh tế mới ở Châu Á - những nền kinh tế đã phát triển nhanh chóng trong những năm cuối thế kỷ 20 (Hàn Quốc, Singapore, Đài Loan...).

1.3.1.2. Trường phái “Pháp trị”

Khác với trường phái “Đức trị” chủ trương lấy “đức” làm phạm trù hạt nhân, trường phái “Pháp trị” lại chú trọng đến pháp luật và coi pháp luật chính là tiêu chuẩn cho mọi hành vi trong ứng xử của người quản trị đối với người bị quản trị.

³ Khổng Tử (Chu Hy tập chú), *Luận Ngữ*, Nxb Văn học 2002, tr.480

Đại diện tiêu biểu của trường phái “Pháp trị” là Hàn Phi Tử - một danh sĩ thời Tần Thuỷ Hoàng. Nội dung của trường phái “Pháp trị” được thể hiện chủ yếu trong tác phẩm “Hàn Phi Tử”. Trong tác phẩm này, tư tưởng của Hàn Phi Tử về quản trị nhân lực được dựa trên cơ sở nhận thức về bản chất con người. Ông cho rằng, ngoại trừ một số ít thánh nhân, còn thì phần lớn con người:

- Tranh nhau vì lợi
- Lười biếng, khi có dư ăn rồi thì không muốn làm nữa
- Chỉ phục tùng quyền lực.

Trên cơ sở nhận thức về bản chất con người khác với trường phái “Đức trị”, Hàn Phi đã xây dựng một học thuyết quản trị nhân lực xoay quanh ba phạm trù: *Pháp, thế, thuật*.

Pháp là hiệu lệnh, quy định được công bố công khai và mọi người phải tuân thủ. Thế là quyền thế và địa vị của nhà quản trị để thực thi và bảo vệ pháp. Thuật là cách thức, nghệ thuật ứng xử của nhà quản trị để đảm bảo cho mọi người phải tuân thủ những quy định của pháp. Trong khi pháp và thế phải ổn định và rõ ràng thì thuật, ngược lại, phải bí mật và biến hoá khôn lường.

Hàn Phi Tử có những chủ trương khá tiến bộ như: quản trị phải quyền biến chứ không câu nệ sách vở, thời khác thì sự việc phải khác, miễn được thích nghi thì thôi; Nhất quán giữa “hình” và “danh” (lời nói và việc làm phải thống nhất); Coi thực tiễn là tiêu chuẩn để đánh giá con người và hành vi; coi trọng thực tiễn.

Nếu như Khổng Tử chỉ đề ra nguyên lý, và do vậy chỉ có một số ít người có năng lực đặc biệt và có nhân cách đặc biệt mới có thể hiểu và thực hành được công việc quản trị thì Hàn Phi Tử chủ trương phải cụ thể hoá thành thao tác và quy trình để người bình thường cũng có thể học và thực thi được công việc quản trị. Đây là một chủ trương rất tiến bộ và khoa học mà sau này các trường phái quản trị của phương Tây đã ứng dụng và phát huy hiệu quả rất cao trong thực tiễn. Ông chủ trương: pháp phải hợp thời, dễ biết, dễ thi hành, phải công bằng.

Trong học thuyết của mình, Hàn Phi Tử đã chỉ rõ và cụ thể hoá các nội dung liên quan đến sử dụng nhân lực, đãi ngộ nhân lực:

dùng người phải đúng hình danh, theo đúng quy trình khách quan (phải phát huy được sức lực và trí tuệ, các loại công việc khác nhau đòi hỏi các kỹ năng không giống nhau, giao việc phải từ nhỏ đến lớn...); đãi ngộ theo nguyên tắc, quy tắc, quy chế chứ không theo ý riêng (thưởng phạt theo quy định rõ ràng).

Một trong những tư tưởng xuyên suốt trong học thuyết “Pháp trị” đó là tính thực tế: “việc phải theo thời, mà biện pháp phải thích ứng, dùng việc xét người”. Điều này cũng thống nhất với quan niệm của Khổng Tử về sự quyền biến.

Tóm lại, tuy học thuyết của Hàn Phi Tử là nhằm phục vụ nhà vua trong việc cai trị thiên hạ, nhưng những tư tưởng tiến bộ của Hàn Phi Tử cách đây hơn 2.300 năm như: chú trọng quá trình quản trị; đại chúng hoá quá trình này để người bình thường cũng vận dụng được... vẫn còn có giá trị cho đến ngày nay và điều trùng hợp là trong những năm đầu của thế kỷ 20 các nhà quản trị phương Tây cũng có những quan niệm tương tự và đã vận dụng một cách thành công vào lĩnh vực quản lý doanh nghiệp.

Ở Việt Nam, tư tưởng quản trị nói chung và quản trị nhân lực nói riêng cũng được hình thành từ rất sớm, gắn liền với quá trình dựng nước, giữ nước; quá trình đấu tranh bảo vệ và phát triển nền văn hoá dân tộc.

Các anh hùng và các nhà văn hoá của dân tộc trong suốt 4.000 năm lịch sử dựng nước và giữ nước đã để lại nhiều tác phẩm (hịch, cáo, văn thơ,...) và quan trọng nhất là bằng cuộc đời mình đã thể hiện tập trung và có sức thuyết phục tư tưởng quản trị nhân lực mang đậm nét văn hoá Việt Nam được nhân dân tôn vinh, lưu truyền từ thế hệ này đến thế hệ khác. Trong đó, Chủ tịch Hồ Chí Minh - anh hùng giải phóng dân tộc, danh nhân văn hoá thế giới, đã tiếp thu, kết tinh, phát triển một cách sáng tạo các di sản của cha ông cả về mặt lý luận cũng như thực tiễn. Các bài nói, bài viết và tấm gương của Người chính là chuẩn mực cho tư tưởng quản trị nhân lực Việt Nam hiện đại. Có thể viện dẫn một trong những tư tưởng độc đáo của Người trong sử dụng cán bộ:

Chúng ta phải nhớ rằng: người đời ai cũng có chỗ hay chỗ dở. Ta phải dùng chỗ hay của người và giúp người chữa chỗ dở. Dùng

người như dùng gỗ. Người thợ khéo thì gỗ to, nhỏ, thẳng cong đều tùy chỗ mà dùng được.⁴

1.3.2. Các học thuyết quản trị nhân lực Phương Tây

Trong khoảng thời gian không dài nhưng các doanh nghiệp của phương Tây đã có những bước phát triển vượt bậc. Một trong những nguyên nhân của sự thành công đó là sự cải tiến về phương thức quản trị xí nghiệp, trong đó có lĩnh vực quản trị nhân lực. Douglas Mc Gregor là một nhà nghiên cứu đã có công tổng hợp các lý thuyết quản trị nhân lực được áp dụng trong các xí nghiệp của phương Tây. Ông chia các lý thuyết này thành hai trường phái với tên gọi là: Học thuyết X, Học thuyết Y.

Nghiên cứu về bản tính và động cơ làm việc của con người, bên cạnh học thuyết X, Y nổi tiếng của Mc Gregor, W. Ouchi - một kiều dân Nhật ở Mỹ - một nhà nghiên cứu lý luận về quản lý và là giáo sư ở Đại học California đã bắt đầu nghiên cứu phương thức quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản từ năm 1973. Ông đã đưa ra được một số quan điểm mới trong việc kích thích và nâng cao năng suất lao động của nhân viên bằng cách làm cho họ quan tâm và gắn bó với doanh nghiệp. Như vậy, học thuyết Z đã ra đời và được truyền bá trong giới nghiên cứu về quản lý không chỉ ở nước Mỹ mà trên phạm vi toàn cầu. Sau đây là những nội dung cơ bản của các học thuyết đó.

1.3.2.1. Học thuyết X

Học thuyết X đưa ra giả thiết về bản tính con người như sau:

- Lười biếng là bản tính của con người bình thường. Họ chỉ muốn làm việc ít.
- Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo.
- Từ khi sinh ra, con người đã tự coi mình là trung tâm, không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức.
- Bản tính con người là chống lại sự đổi mới.

⁴ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 111

- Họ không được lợi, dễ bị kẻ khác lừa đảo và những kẻ có dã tâm đánh lừa.

Xuất phát từ giả thiết về bản tính con người, phương pháp lý luận truyền thống là "quản lý nghiêm khắc" dựa vào sự trừng phạt hoặc phương pháp "quản lý ôn hoà" dựa vào sự khen thưởng hoặc sự kết hợp của cả hai kiểu quản lý ấy được gọi là "quản lý nghiêm khắc và công bằng". Nói cách khác, những phương pháp quản lý như vậy là sử dụng ngoại lực để nâng cao nhiệt tình của nhân viên. Cụ thể, học thuyết X được khái quát theo ba điểm: (i) Nhà quản trị chịu trách nhiệm tổ chức các doanh nghiệp hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu về kinh tế trên cơ sở các yếu tố như: tiền, vật tư, thiết bị, con người; (ii) Đối với nhân viên, cần chỉ huy họ, kiểm tra, điều chỉnh hành vi của họ để đáp ứng nhu cầu của tổ chức; (iii) Dùng biện pháp thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt để tránh biểu hiện tiêu cực hoặc chống đối của người lao động đối với tổ chức.

Có thể nói, khi mới ra đời, phương thức quản lý dùng "kẹo ngọt và roi da" của học thuyết X có tác dụng kích thích nhiệt tình của nhân viên rất tốt vì nó nhằm vào sự thoả mãn những nhu cầu thiết yếu của con người như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Tuy nhiên, trong điều kiện xã hội hiện đại, cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật, các nhu cầu này được thoả mãn ở mức tương đối và nhân viên không còn nhiệt tình thực hiện công việc nếu nhà quản lý chỉ biết thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt, kiểm tra hay chỉ huy hành động của họ. Do vậy, học thuyết Y đã ra đời với những giả thiết thoả đáng hơn về bản tính con người và động cơ làm việc của họ.

1.3.2.2. Học thuyết Y

Khác với nhận thức của Học thuyết X trong việc giả thiết về bản tính con người, giả thiết của học thuyết Y về bản tính con người là:

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

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

- Khi con người bỏ sức ra để thực hiện một mục tiêu mà họ tham gia, họ mong muốn nhận được những điều mà việc hoàn thành mục tiêu ấy tạo ra, trong đó điều quan trọng nhất không phải là tiền mà là quyền tự chủ, quyền được tôn trọng, quyền tự mình thực hiện công việc. Sự thoả mãn những quyền đó sẽ thúc đẩy con người cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

- Thiếu chí tiến thủ, né tránh trách nhiệm và cầu an quá mức không phải là bản tính của con người mà là do kinh nghiệm trong quá khứ tạo ra. Trong những môi trường thích hợp, con người không những dám gánh vác trách nhiệm mà còn có thể chủ động gánh vác trách nhiệm.

- Trong quá trình giải quyết khó khăn của tổ chức, đại đa số thành viên của tổ chức có khả năng suy nghĩ, tinh thần và năng lực sáng tạo; chỉ có một số ít người không có những khả năng ấy.

- Tuy nhiên, trong điều kiện xã hội hiện đại, tiềm năng trí tuệ của con người nói chung chỉ được phát huy phần nào và nhiệm vụ của quản lý là phát huy toàn bộ tiềm năng trí tuệ ấy.

Xuất phát từ nhận thức về con người như trên, học thuyết Y đã đi đến đề xuất một số phương thức quản trị nhân lực như: (i) Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân; (ii) Các biện pháp quản trị áp dụng đối với người lao động phải có tác dụng mang lại “thu hoạch nội tại”; (iii) áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức; (iv) Khuyến khích tập thể nhân viên tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ; (v) Nhà quản trị và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

Như vậy, khác với học thuyết X, học thuyết Y cho rằng sự khích lệ đối với con người nằm trong bản tính con người, muốn nâng cao nhiệt tình làm việc của nhân viên thì cần có một môi trường làm việc thích hợp. Đó là môi trường mà ở đó các thành viên của tổ chức, trong quá trình thực hiện mục tiêu chung của tổ

chức có thể thực hiện mục tiêu cá nhân, và trong môi trường đó, nhân viên phải thấy rằng để đạt mục tiêu của mình thì cách tốt nhất là hãy cố gắng thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Trong việc đánh giá thành tích của nhân viên, học thuyết Y nhấn mạnh đến tính tự chủ và khả năng tự điều khiển của nhân viên. Phương thức quản lý của khoa học quản lý theo học thuyết Y chủ trương để cho nhân viên tự đặt ra mục tiêu, tự đánh giá thành tích công việc của mình, khiến cho tinh thần của nhân viên được nâng cao, lòng tự trọng, quyền tự chủ của họ được thoả mãn, do đó có tác dụng khích lệ nhân viên rất tốt.

1.3.2.3. Học thuyết Z

Trong tác phẩm "Học thuyết Z - các doanh nghiệp Mỹ làm thế nào để đối phó với sự thách thức của Nhật Bản", W.Ouchi đã nêu ra những nội dung cơ bản của học thuyết Z như sau:

- Thể chế quản lý phải đảm bảo cho cấp trên nắm được tình hình của cấp dưới một cách đầy đủ. Phải tạo điều kiện cho nhân viên tham gia quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên, đặc biệt là trước khi đưa ra một quyết định quan trọng, phải khuyến khích nhân viên đưa ra những lời đề nghị của họ rồi sau đó cấp trên mới quyết định.

- Nhà quản lý ở cấp cơ sở phải có đủ quyền xử lý những vấn đề ở cấp cơ sở, lại phải có năng lực điều hoà, phối hợp tư tưởng và quan điểm của nhân viên, phát huy tính tích cực của mọi người, khuyến khích họ động não, đưa ra những phương án, đề nghị của mình.

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

- Doanh nghiệp phải thuê dùng nhân viên lâu dài để họ yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng doanh nghiệp chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh của doanh nghiệp.

- Nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến phúc lợi của nhân viên, tìm cách để nhân viên cảm thấy thoải mái, tạo thành sự hoà hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới.

- Nhà quản lý không thể chỉ quan tâm đến nhiệm vụ sản xuất kinh doanh mà còn phải làm cho nhân viên cảm thấy công việc của họ không khô khan, không đơn điệu.

- Phải chú ý đào tạo nhân viên, nâng cao năng lực công tác thực tế về mọi mặt của họ.

- Việc quan sát biểu hiện của nhân viên không nên chỉ đóng khung trong một số ít mặt mà phải quan sát một cách toàn diện, trong thời gian dài để có căn cứ chính xác.

Như vậy, theo học thuyết Z của W.Ouchi, trong công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp, năng suất lao động, sự tin cậy và sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người không phải là ba mặt cô lập nhau mà cần phải phối hợp một cách hữu hiệu thì không những có thể nâng cao năng suất lao động mà còn có thể làm cho ba mặt đó gắn kết chặt chẽ với nhau.

1.4. Một số chức danh quản trị nhân lực

Như đã khẳng định trong phần khái niệm về quản trị nhân lực, mọi nhà quản trị trong doanh nghiệp, trong phạm vi chức trách được giao đều phải tham gia vào hoạt động quản trị nhân lực. Dưới đây sẽ giới thiệu một số chức danh quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

1.4.1. Giám đốc

Giám đốc là người chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động của một doanh nghiệp và thường có trách nhiệm:

- Sáng tạo giá trị;
- Hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược phát triển doanh nghiệp;
- Bảo hộ doanh nghiệp;
- Khích lệ tập thể lao động;
- Giải quyết khó khăn;

Về mặt quản trị nhân lực, giám đốc là người có quyền cao nhất trong doanh nghiệp. Mặc dù giám đốc phân quyền cho các trưởng bộ phận trong công tác quản trị nhân lực nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm về hoạt động quản trị nhân lực của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp.

Về năng lực phẩm chất, giám đốc phải là người tốt nghiệp chuyên ngành quản trị doanh nghiệp và phải kinh qua công việc thực tiễn quản trị một số năm nhất định ở cương vị nhà quản trị tổng hợp.

1.4.2. Trưởng phòng tổ chức nhân sự

Trưởng phòng tổ chức nhân lực có trách nhiệm thực hiện các công việc chủ yếu sau:

- Chịu trách nhiệm soạn thảo các chính sách về nhân lực để trình giám đốc duyệt y và áp dụng.
- Điều hành hoạt động của phòng tổ chức nhân sự.
- Phối hợp các bộ phận (phòng) khác trong việc tuyển dụng, giới thiệu và làm các thủ tục tuyển nhân lực mới.
- Giải quyết các vấn đề phát sinh có liên quan đến vấn đề nhân lực của doanh nghiệp.
- Soạn thảo các kế hoạch và chương trình đào tạo cho các loại nhân lực.
- Tổ chức các lớp huấn luyện tại chỗ. Theo dõi kết quả học tập của các nhân lực được cử đi các lớp đào tạo chuyên nghiệp ở trong và ngoài nước.

Về tiêu chuẩn, chức danh này phải đạt những yêu cầu: có bằng tốt nghiệp đại học khoa học xã hội - nhân văn hoặc kinh tế, hành chính và có thời gian làm công tác quản lý từ 5 - 7 năm trong đó có không ít hơn 2 năm làm việc về nhân lực và đào tạo.

1.4.3. Trưởng phòng Marketing

Trưởng phòng Marketing có trách nhiệm điều khiển và phối hợp công việc của toàn bộ doanh nghiệp (tổ chức) về hoạt động tiếp thị, bao gồm việc nghiên cứu thị trường, tìm kiếm thị trường khách hàng và mặt hàng kinh doanh mới, phân phối, quảng cáo...

Trưởng phòng Marketing chịu sự quản lý trực tiếp của giám đốc (tổng giám đốc) và có trách nhiệm quản trị nhân lực đối với nhân sự thuộc phòng marketing.

Về năng lực phẩm chất, trưởng phòng Marketing phải là người tốt nghiệp đại học thương mại (về chuyên ngành Marketing hoặc quản trị doanh nghiệp) hoặc các trường đại học khác tương đương; phải có một số năm nhất định (5 - 7 năm) làm việc với cương vị quản trị trong doanh nghiệp, trong đó có 2 - 3 năm chuyên ngành về nghiên cứu thị trường.

1.4.4. Trưởng phòng kinh doanh

Trưởng phòng kinh doanh đảm nhận việc tổ chức, kiểm soát, phối hợp các hoạt động thương mại và chịu trách nhiệm điều hành quản lý các nhân viên thương mại dưới quyền. Cụ thể là chịu trách nhiệm tổ chức quản lý hoạt động bán buôn (lựa chọn, chăm sóc khách hàng, đề xuất về vấn đề bán chịu cho khách hàng với ban giám đốc, thu hồi nợ bán hàng...), bán lẻ (tổ chức dự trữ hàng hóa, tổ chức kênh tiêu thụ hàng hóa, cung cấp tài liệu về nghiên cứu thị trường, đề xuất biện pháp nâng cao sức mua, đào tạo nhân viên bán hàng...).

Trưởng phòng kinh doanh chịu sự quản lý điều hành trực tiếp của giám đốc (tổng giám đốc), đồng thời tiếp nhận các thông tin từ giám đốc tiếp thị để xử lý kịp thời.

Trưởng phòng kinh doanh có trách nhiệm quản trị nhân lực đối với nhân lực thuộc phòng kinh doanh.

Về năng lực phẩm chất, phải là người tốt nghiệp đại học thương mại hoặc chuyên ngành thương mại của các trường đại học khác; phải có một số năm nhất định (5 -7 năm) làm việc với cương vị quản lý, trong đó có ít nhất 2 năm chuyên làm về hoạt động thương mại.

1.4.5. Trưởng phòng xuất nhập khẩu

Trưởng phòng xuất nhập khẩu phải chịu trách nhiệm về việc điều hành hoạt động xuất nhập khẩu của doanh nghiệp, tổ chức việc vận chuyển xuất cảnh hoặc nhập cảnh hàng hóa, làm các thủ tục có liên quan đến giao nhận và thanh toán hàng và tiền, chăm lo phát triển thị trường và mặt hàng xuất nhập khẩu.

Trưởng phòng xuất nhập khẩu chịu sự quản lý trực tiếp của giám đốc (tổng giám đốc), đồng thời có quan hệ chặt chẽ, phối hợp hoạt động với các trưởng phòng tiếp thị và thương mại.

Trưởng phòng xuất nhập khẩu có trách nhiệm quản trị nhân lực đối với nhân lực thuộc phòng xuất nhập khẩu.

Về phẩm chất năng lực, trưởng phòng xuất nhập khẩu phải là người tốt nghiệp đại học Ngoại thương, đại học Thương mại hoặc các trường đại học khác với chuyên ngành tương ứng; phải có thời gian đảm nhận công tác quản lý ít nhất là 4 năm, trong đó có ít nhất 2 năm kinh nghiệm về công việc xuất nhập khẩu.

1.4.6. Trưởng kho hàng

Trưởng kho hàng chịu trách nhiệm về nhân viên kho, về việc tổ chức dự trữ hàng hóa, về việc thực hiện các biện pháp bảo quản hàng hóa và sự an toàn của kho hàng, lập các phiếu theo dõi tình hình xuất, nhập, tồn kho và tổ chức vận chuyển hàng hóa.

Trưởng kho hàng có thể chịu sự quản lý trực tiếp của giám đốc (tổng giám đốc) hoặc của giám đốc thương mại.

Trưởng kho hàng có trách nhiệm quản trị nhân lực đối với nhân lực thuộc bộ phận kho hàng.

Về năng lực, trưởng kho hàng phải là người tốt nghiệp đại học, có am hiểu về hàng hoá, có ít nhất 2 năm tham gia hoạt động quản lý, trong đó có ít nhất 1 năm làm việc về kho vận và bảo quản hàng hóa.

1.4.7. Trưởng phòng tài chính

Trưởng phòng tài chính có nhiệm vụ tổ chức hoạt động về kế hoạch tài chính và sổ sách kế toán của doanh nghiệp, bao gồm việc dự trù ngân sách hàng năm và lập ngân sách cho từng chương trình hoặc dự án, tổ chức theo dõi và kiểm soát các công việc chi tiêu và việc thực hiện các chính sách tài chính của doanh nghiệp và của Nhà nước.

Trưởng phòng tài chính chịu sự quản lý điều hành trực tiếp của tổng giám đốc và chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về mọi hoạt động có liên quan đến tài chính của doanh nghiệp trong phạm vi quyền hạn được giao phó.

Trưởng phòng tài chính có trách nhiệm quản trị nhân lực đối với nhân lực thuộc phòng tài chính.

Trưởng phòng tài chính phải tốt nghiệp đại học Thương mại hoặc kế toán - tài chính hoặc đại học khác tương đương; phải qua hoạt động quản lý từ 5 - 7 năm, trong đó có ít nhất 2 năm trong lĩnh vực tài chính.

1.4.8. Chánh văn phòng

Chánh văn phòng chịu trách nhiệm về việc quản trị văn phòng theo pháp chế, truyền đạt các mệnh lệnh và chỉ thị của giám đốc đến các cấp điều hành, lưu hành và dự trữ các tài liệu theo quy định của Nhà nước và của doanh nghiệp.

Chánh văn phòng chịu trách nhiệm về công tác quản trị nhân lực đối với bộ phận văn phòng.

Người đảm nhận cương vị chánh văn phòng cần phải được đào tạo ở trường hành chính quốc gia hoặc các chuyên ngành về quản trị văn phòng ở các trường đại học và cao đẳng khác; phải kinh qua công tác quản lý điều hành ít nhất 4 năm, trong đó có không dưới 2 năm làm về công tác hành chính của doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1. Phân tích khái niệm quản trị nhân lực.*
- 2. Hãy phân tích mối quan hệ giữa các nội dung chủ yếu của quản trị nhân lực.*
- 3. Phân tích những điểm giống nhau và khác nhau giữa quản trị nhân lực phương Tây và quản trị nhân lực phương Đông.*
- 4. Hãy nêu một số chức danh quản trị nhân lực.*

Chương 2

TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

2.1. Khái niệm và vai trò của tuyển dụng nhân lực

2.1.1. Khái niệm

Mọi doanh nghiệp đều phải thực hiện việc tuyển dụng nhân lực, có nơi công tác tuyển dụng được tiến hành đơn giản cả về quy trình tuyển dụng và nguồn cung ứng lao động. Ngược lại, có nơi coi công tác tuyển dụng nhân lực đặc biệt quan trọng, vì vậy quy trình tuyển dụng phải được chính quy hoá và được thống nhất về quan điểm, phương pháp đánh giá,...

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thoả mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Để quá trình tuyển dụng có hiệu quả, tức là tìm được đúng người cho công việc, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư kinh phí, thời gian và công sức, đồng thời phải xây dựng một quy trình tuyển dụng khoa học và hiệu quả. Quy trình này gồm hai khâu cơ bản, đó là tìm kiếm và lựa chọn nhân lực.

Doanh nghiệp có thể tìm kiếm nhân lực từ nhiều nguồn cung ứng khác nhau trên thị trường lao động thông qua việc thông báo quảng cáo, giới thiệu về doanh nghiệp, nhu cầu tuyển dụng, công việc và tiêu chuẩn lao động cần tuyển, chính sách nhân lực của doanh nghiệp, chế độ đãi ngộ,...

Bên cạnh đó, thực tế còn cho thấy sự thành công của doanh nghiệp phụ thuộc con người được tuyển chọn không chỉ vì những kỹ năng hiện có mà còn vì những tiềm năng của họ khi làm việc lâu dài cho doanh nghiệp. Những nhân lực được tuyển chọn có giá trị tốt sẽ đem đến một thái độ tích cực và thúc đẩy những nhân viên cũ có thêm động cơ đào tạo, phát triển.

Nhà quản trị đảm nhiệm công việc tuyển dụng cần tránh những khuynh hướng cực đoan trong nhìn nhận con người như cho rằng đòi hỏi ứng viên phải thông thạo nghề nghiệp ngay, làm giỏi những công việc hiện tại của doanh nghiệp để bớt đi chi phí đào tạo,... Trong thực tế không ít những quan điểm cho rằng tuyển người lao động phải có một thời gian làm việc (trong thông báo thường ghi là có ít nhất 1 - 2 năm kinh nghiệm công tác chẳng hạn). Điều này sẽ gây khó khăn không chỉ cho người tham gia tuyển dụng là những sinh viên vừa tốt nghiệp mà khó khăn cho cả doanh nghiệp trong công tác quản trị nhân lực.

Quá trình lựa chọn nhân lực đòi hỏi thu thập nhiều thông tin về các ứng cử viên, so sánh các ứng viên với các tiêu chuẩn công việc cần tuyển dụng. Các tiêu chuẩn tuyển dụng phải phản ánh được nhu cầu công việc, quan điểm tuyển dụng, chính sách nhân sự và văn hoá doanh nghiệp. Bởi vì các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau để thu hút được người tài, nên lựa chọn người là rất khó. Khổng Tử cho rằng để quản lý tốt cần có ba điều kiện: Minh quân, hiền thần và dân tâm. Minh quân, hiền thần là nhân tài. “Vi chính tại nhân” đó là điểm cốt lõi. Khi tuyển chọn người tài nên bỏ qua những lỗi nhỏ, vì “nhân bất thập toàn”, nhiều tài lắm tật,... Chọn hiền tài không kể xuất thân, cố gắng hiểu biết họ để dùng cho hữu ích.

Quá trình tuyển dụng nhân lực cần phải xác định rõ các kỹ năng, kiến thức và những đặc điểm cá nhân cần thiết cho cả nhu cầu trước mắt của vị trí công việc và mục tiêu tương lai phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp tuyển nhân viên làm việc hiện tại nhưng cần phải xem xét khả năng sáng tạo, tính độc lập trong công việc của nhân viên đó. Bởi mỗi con người trong tổ chức sẽ có khả năng phát triển từ thấp đến cao, họ phải có khả năng làm tốt những công việc đơn giản, các nghiệp vụ kinh doanh cụ thể nhưng đồng thời họ cũng phải có khả năng phát triển, trở thành các nhà quản trị các cấp.

Doanh nghiệp có thể tiến hành tuyển dụng nhà quản trị, tuy nhiên việc tuyển dụng này sẽ có những điểm khác biệt so với tuyển dụng nhân lực nói chung bởi vì nhà quản trị là người có vai trò quyết định đối với sự thành bại của doanh nghiệp. Quản trị viên trong doanh nghiệp cần có đủ các tiêu chuẩn về kỹ năng và phẩm chất.

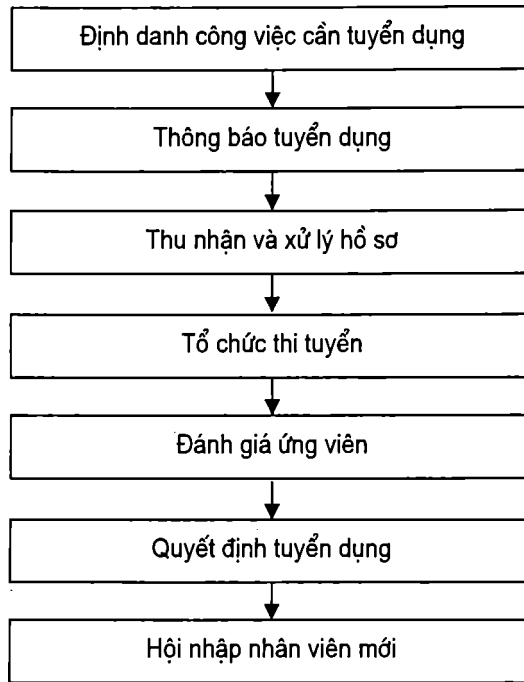
Các kỹ năng cơ bản của nhà quản trị bao gồm: Kỹ năng tư duy chiến lược; kỹ năng chuyên môn và kỹ năng điều hành nhân lực. Kỹ năng tư duy chiến lược là kỹ năng quan trọng nhất đối với nhà quản trị cấp cao thể hiện ở khả năng đề ra được đường lối chính sách, xác định mục tiêu và ứng phó được với mọi tình huống biến động, xác định được mức độ phức tạp của từng vấn đề trong hoàn cảnh cụ thể. Kỹ năng chuyên môn và điều hành nhân lực của nhà quản trị thể hiện ở khả năng soạn thảo các chương trình hành động, hợp đồng kinh tế, các đơn đặt hàng, thư chào hàng, khả năng động viên khích lệ nhân viên thực hiện công việc; đánh giá được nhân viên và tìm tiếng nói chung với nhân viên trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của nhân lực.

Các phẩm chất chính trị, đạo đức trong kinh doanh, dám đương đầu với khó khăn và quan tâm đến cấp dưới của nhà quản trị phải được coi trọng không chỉ ở trong quá trình điều hành công việc kinh doanh của doanh nghiệp mà phải là tiêu chuẩn được xem xét ngay trong khâu tuyển dụng.

Tuyển dụng nhân lực là công việc phải được thực hiện thường xuyên, bởi vì nhân lực của doanh nghiệp có thể có biến động bất ngờ và ngẫu nhiên.

Bộ phận có nhu cầu về sử dụng nhân lực phải được tham gia, càng trực tiếp càng tốt vào quá trình lựa chọn nhân lực cho đơn vị mình.

Tuyển dụng nhân lực nói chung có thể được thực hiện theo quy trình tuyển dụng được mô tả ở sơ đồ 2.1.



Sơ đồ 2.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực

Quy trình tuyển dụng được áp dụng trong từng doanh nghiệp có sự sáng tạo phù hợp với điều kiện và môi trường kinh doanh cụ thể. Ví dụ: quy trình tuyển dụng nhân lực ở công ty CEC được chia thành 8 bước theo sơ đồ 2.2.

2.1.2. Vai trò của tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực có tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, người lao động và xa hơn, còn tác động đến sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

2.1.2.1. Đối với doanh nghiệp

- Bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Giúp cho doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất: mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh; phát triển đội ngũ đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hoá kinh tế;...

- Năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng đội ngũ nhân lực vì vậy, tuyển dụng nhân lực tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “đầu vào” chất lượng để đáp ứng đòi hỏi về nhân lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không những có được người lao động phù hợp với yêu cầu làm việc mà người được tuyển cũng sẽ thành công trong công việc.

- Tuyển dụng được nhân lực tốt cho phép hoàn thành được kế hoạch kinh doanh đã định. Nhiều nhà kinh doanh nổi tiếng từng khẳng định rằng, thành công của họ phần lớn là nhờ đã tuyển dụng được những người cộng sự tài giỏi hơn bản thân mình.

- Tuyển dụng nhân lực tốt giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của doanh nghiệp. Bài học thực tế cho thấy không ít doanh nghiệp thiếu quan tâm đến công tác tuyển dụng nhân lực mà phải vứt bỏ nhiều tiền và công sức thì như công dã tràng.

2.1.2.2. Đối với người lao động

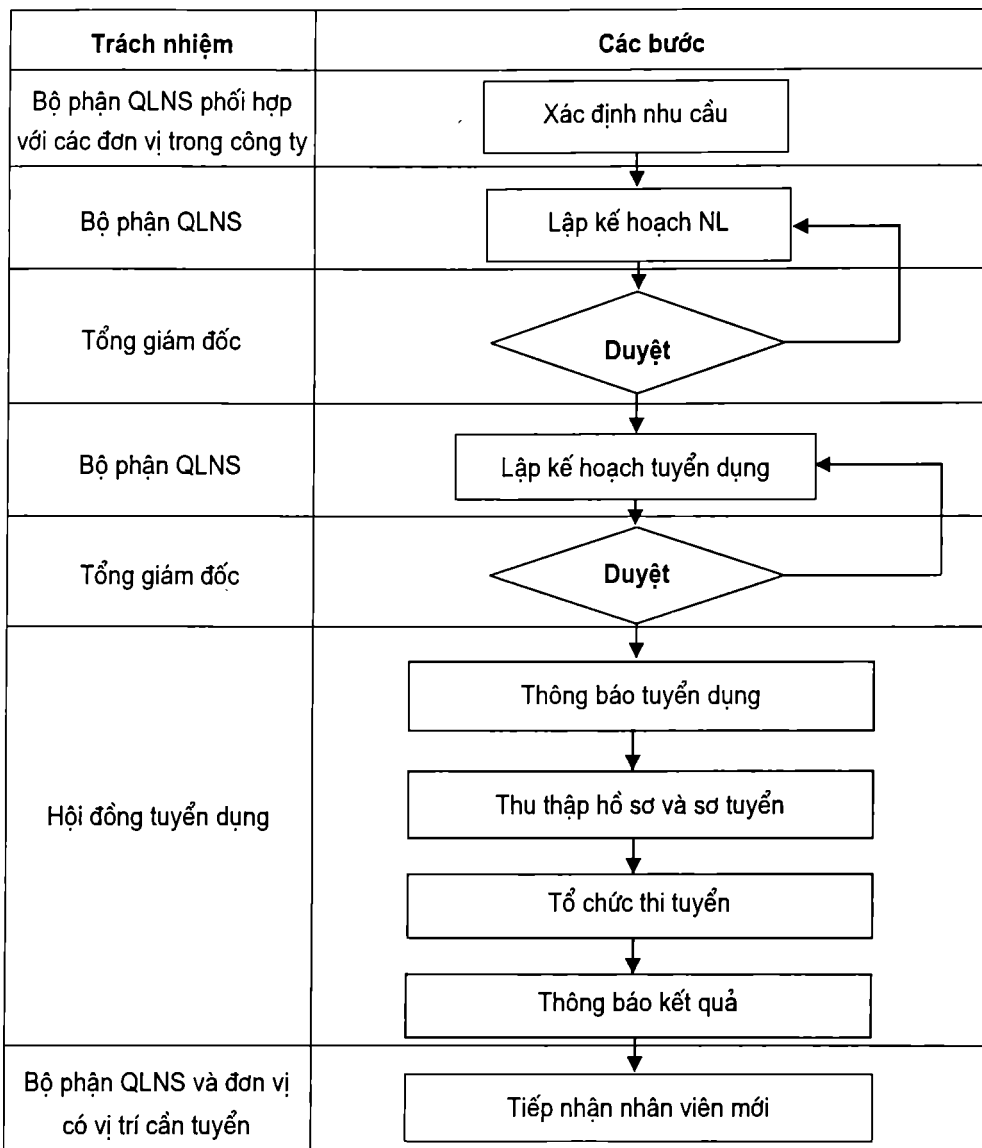
- Làm cho người lao động trong doanh nghiệp hiểu rõ thêm về triết lý, quan điểm của giới quản trị và qua đó, định hướng cho họ.

- Tạo ra không khí thi đua, tinh thần cạnh tranh trong nội bộ những người lao động của doanh nghiệp.

2.1.2.3. Đối với xã hội

Việc tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp giúp cho việc thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội: người lao động có việc làm, có thu nhập; giảm bớt gánh nặng xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác. Đồng thời việc tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất,...

Tóm lại, tuyển dụng nhân lực là công việc quan trọng, nhà quản trị giỏi phải trực tiếp theo dõi và thực hiện những công đoạn quan trọng của quy trình tuyển dụng nhân lực.



Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng ở Công ty CEC

2.2. Các nguồn tuyển dụng nhân lực

Doanh nghiệp có thể tuyển dụng nhân lực từ hai nguồn cơ bản: (i) nguồn tuyển bên trong doanh nghiệp; (ii) nguồn tuyển bên ngoài doanh nghiệp.

2.2.1. Nguồn bên trong doanh nghiệp

Nguồn bên trong được giới hạn ở những người lao động đang làm việc trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu chuyển chuyên đến công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng.

Nguồn tuyển bên trong doanh nghiệp có những ưu điểm cơ bản:

Thứ nhất, cho phép doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả hơn nhân lực hiện có. Trong quá trình làm việc, người lao động có thể thay đổi về năng lực vì vậy cần khai thác tốt hơn năng lực đó. Bên cạnh đó, tuyển dụng nội bộ cũng góp phần sử dụng được lao động dôi dư (nếu có).

Thứ hai, tuyển trực tiếp từ nhân viên đang làm trong doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội thăng tiến cho mọi người. Làm việc trong doanh nghiệp mỗi người đều mong muốn có cơ hội thăng tiến. Được thăng tiến, nhân viên cảm thấy những thành tích của mình được các nhà quản trị biết đến và đánh giá đúng mức. Bản thân họ có điều kiện thể hiện trình độ và tài năng ở cương vị công tác mới, môi trường và cuộc sống được cải thiện. Nếu doanh nghiệp tạo ra cơ hội thăng tiến cho nhân lực sẽ làm cho họ nhiệt tình và yên tâm làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.

Thứ ba, đây không phải là tuyển nhân viên mới mà là tuyển nhân viên hiện hành, những người đã quen thuộc, thông hiểu cơ cấu và những mối quan hệ trong doanh nghiệp, thích ứng với môi trường làm việc, có khả năng hội nhập nhanh chóng. Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ làm việc, tinh thần trách nhiệm trong công việc. Nhân viên của doanh nghiệp cũng sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc của doanh nghiệp vì họ hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm giải pháp để mau chóng đạt được mục tiêu đó.

Thứ tư, chi phí tuyển dụng nhân lực thấp.

Bên cạnh những ưu điểm trên đây, nguồn tuyển dụng này có thể có những hạn chế như:

Một là, hạn chế về số lượng cũng như chất lượng ứng viên.

Hai là, gây ra xáo trộn trong tuyển dụng. Vị trí đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân lực chuyển sang công việc khác và lại cần phải tuyển dụng tiếp tục.

Ba là, việc tuyển dụng nhân viên trong doanh nghiệp có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với cách làm việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo; trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công” từ đó có tâm lý bất hợp tác, mất đoàn kết, khó làm việc,...

2.2.2. Nguồn bên ngoài doanh nghiệp

Một doanh nghiệp thu hút lao động tham gia tuyển dụng từ nguồn bên ngoài cần quan tâm đến các yếu tố như thị trường sức lao động; công việc cần tuyển người; vị thế của doanh nghiệp; chính sách nhân lực của doanh nghiệp và của chính quyền địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động kinh doanh; khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Nguồn tuyển dụng lao động từ bên ngoài sẽ giúp cho doanh nghiệp bổ sung cả về số lượng và chất lượng lao động cho quá trình thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Xuất phát từ đối tượng tuyển dụng, nguồn tuyển bên ngoài doanh nghiệp có thể được xem xét từ các loại lao động sau: (i) những lao động đã được đào tạo; (ii) lao động chưa tham gia đào tạo; (iii) những lao động hiện không có việc làm. Đối với những lao động này, phương thức tìm kiếm, tuyển chọn, mục đích tuyển dụng có sự khác nhau.

- Người lao động đã được đào tạo

Lao động là nhu cầu của con người. Mỗi con người vì những lý do khác nhau sẽ học để làm việc trong các lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế - xã hội. Một nguyên lý rất đơn giản là “sống để làm việc và làm việc để sống”. Vì vậy mà không một người nào lại không phải làm một công việc nhất định để tồn tại. Các công việc đòi hỏi những nhân lực đã được đào tạo ở một trình độ nhất định thì trong khi tuyển chọn các ứng viên, nhà quản trị phải quán triệt các nguyên tắc:

+ Chuyên môn của người lao động phù hợp với yêu cầu công việc. Đây là một yêu cầu không chỉ cho người sử dụng mà là tạo thuận lợi cho người lao động phát huy được kiến thức đã được đào tạo một cách hữu ích nhất. Thực hiện vấn đề này trong thực tế quả là khó, nó phụ thuộc vào nhận thức của người tuyển dụng và “cái duyên” của cả hai bên. Trong kinh doanh không ai không muốn tìm cán bộ giỏi, có tinh thần trách nhiệm cao nhưng mong ước ấy có được đáp ứng không? Trong nhiều trường hợp dù mong muốn đến mấy vẫn chưa được đáp ứng ngay. Nếu nói không nên kì vọng thì chưa đúng lắm, cần có lòng kiên trì. Nhưng trên thực tế, khó kiếm ngay được người như mình mong muốn. Vả lại, qua tiếp xúc ban đầu chỉ thấy tài năng bộc lộ đến chừng mực nhất định, nhưng sau một thời gian càng làm việc mới nhận ra giá trị thực sự của họ, thật khó mà hiểu hết ngay từ đầu. Do đó, khi tuyển người phải phán đoán bằng hiểu biết của mình, rồi tin vào “vận may” trong việc tìm người và dùng người.

+ Người lao động đã được đào tạo chuyên môn nhưng làm việc ở doanh nghiệp là tiếp tục đào tạo “tay nghề chuyên sâu”. Vì vậy, người sử dụng lao động phải hướng dẫn, giúp đỡ để người lao động có điều kiện ứng dụng những kiến thức đã học, bổ sung những điều cần thiết và phát triển trở thành lao động giỏi nghề nghiệp (sẽ phân tích cụ thể ở chương 4). Tìm kiếm và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao là một hướng phát triển cực kỳ quan trọng đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Hiện nay nguồn nhân lực chất lượng cao khá phong phú và đa dạng, nhưng thường hội tụ ở những nơi có trình độ kinh tế - xã hội phát triển do tại đó họ có thể nhận được lương bổng cao, đời sống dễ chịu. Bởi vậy, các doanh nghiệp muốn tuyển dụng được nhân tài cần phải bỏ công tìm kiếm, thu hút, cũng như sử dụng và đãi ngộ thoả đáng những nhân tài hiện có (sẽ bàn đến cụ thể ở các chương tiếp theo). Muốn có nhân tài trẻ để sử dụng lâu dài phải đến các cơ sở đào tạo để phát hiện, tìm kiếm, nuôi dưỡng, thu hút họ từ khi còn đang ngồi trên ghế nhà trường, giúp họ giải những lý luận khoa học được đào tạo với thực tiễn kinh doanh sinh động của doanh nghiệp.

Nếu các doanh nghiệp kết hợp chặt chẽ với các trường đào tạo chuyên ngành để “gánh vác nhiệm vụ đào tạo” trước khi sử dụng nhân lực thì lợi ích sẽ cao hơn không chỉ cho cơ sở đào tạo, cho người học mà chính là cho doanh nghiệp sử dụng lao động.

- Người chưa được đào tạo

Thị trường lao động thật dồi dào, tuyển dụng nhân viên có bằng tú tài cho các công việc nghiệp vụ kỹ thuật, vì doanh nghiệp cần tuyển người trẻ tuổi, sau đó tiến hành dạy nghề, đào tạo nghề cho họ đạt trình độ tinh thông. Những người trẻ tuổi làm quen với kỹ thuật nhanh và chính họ sẽ được phát triển để trở thành người có kinh nghiệm.

Việc tuyển dụng những người chưa được đào tạo đòi hỏi doanh nghiệp phải có kế hoạch đào tạo nghề và sử dụng phù hợp vì toàn bộ công việc này đòi hỏi chi phí không nhỏ đối với mỗi doanh nghiệp.

Đối tượng này không tuyển cho các chức danh nhân viên hành chính, thương mại hoặc các chuyên viên làm công tác nghiên cứu khác.

- Người hiện không có việc làm

Một số người lao động do các điều kiện khác nhau mà tạm thời hoặc vĩnh viễn mất việc làm. Họ là những người lao động đã có kinh nghiệm làm việc và cần có việc làm. Vì vậy doanh nghiệp xem xét tuyển dụng những lao động này vào các công việc phù hợp sẽ tốn ít thời gian và chi phí cho việc đào tạo. Tuy nhiên, tuyển dụng những lao động này cần nghiên cứu kỹ các thông tin về khả năng thực hiện công việc, năng lực, sở trường thậm chí cả tính cách cá nhân để có chính sách nhân lực phù hợp giúp cho việc khai thác tốt mặt mạnh của nhân sự cho công việc của doanh nghiệp đồng thời cũng giúp cho nhân sự có cơ hội cống hiến.

Doanh nghiệp nên chú ý một lực lượng lao động tuy đã ở tuổi 55 - 60 nhưng còn khoẻ mạnh, dày dặn kinh nghiệm, tay nghề, chuyên môn cao, có thể sử dụng có hiệu quả. Lực lượng lao động này có cả ở trong nước và ngoài nước, bởi vậy các doanh nghiệp nên có phương thức tìm kiếm và sử dụng họ.

Nguồn tuyển bên ngoài doanh nghiệp còn có thể là từ hệ thống các cơ sở đào tạo; các cơ quan tuyển dụng; sự giới thiệu của nhân viên và các ứng viên tự nộp đơn xin việc.

- *Hệ thống các cơ sở đào tạo:* Các trường Đại học, Cao đẳng, Trung học chuyên nghiệp và các cơ sở dạy nghề ngày càng trở thành những nơi cung cấp quan trọng nhân lực có chất lượng cao cho các doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã cử các chuyên gia phụ trách vấn đề nhân lực đến các cơ sở đào tạo để tìm kiếm các ứng viên cho doanh nghiệp mình. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp xúc tiến việc tìm kiếm nhân lực trước khi các sinh viên tốt nghiệp khóa học, thậm chí còn cấp học bổng cho những học viên có năng lực hay cho những người mới tốt nghiệp để họ tiếp tục học lên và đi thực tập ở những công ty danh tiếng. Cách làm tương đối phổ biến là bộ phận nhân lực của doanh nghiệp liên hệ với các cơ sở đào tạo để gặp gỡ sinh viên, qua đó giới thiệu về doanh nghiệp cùng với nhu cầu tuyển dụng. Với cách làm đó, doanh nghiệp sẽ tìm được những ứng viên có triển vọng ngay từ khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường. Một cách tìm nguồn nữa như công ty BITIS - Chi nhánh phía Bắc đã làm, là đến các trường đại học tìm những sinh viên cuối khóa có đủ điều kiện nhận vào cho thực tập và làm luận văn tốt nghiệp. Những sinh viên này nếu thể hiện được những khả năng cần thiết phù hợp với điều kiện lao động của công ty và nếu có nguyện vọng, sau khi tốt nghiệp sẽ được tuyển dụng vào làm việc.

- *Các cơ quan tuyển dụng:* Khi thị trường lao động phát triển càng có nhiều tổ chức chuyên trách việc tuyển dụng nhân lực cho các doanh nghiệp. Ở nước ta hiện nay các tổ chức này thường hoạt động dưới dạng các doanh nghiệp hay trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm. Tùy theo cách thức hoạt động mà những trung tâm hay doanh nghiệp này đảm nhận cả khâu tìm kiếm và tuyển chọn hay chỉ cung cấp các ứng viên cho những doanh nghiệp khách hàng.

- *Sự giới thiệu của nhân viên:* Một số doanh nghiệp khi tìm người vào những chức vụ quan trọng hay đòi hỏi những kỹ năng

đặc biệt thường tham khảo ý kiến của người quen, bạn bè hay nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp. Thậm chí có doanh nghiệp coi sự giới thiệu của nhân viên là một điều kiện bắt buộc. Chẳng hạn như ở doanh nghiệp W.L.Gore (Mỹ) (chuyên sản xuất các mặt hàng như quần áo, “tăng” cắm trại, “túi ngủ” và các sản phẩm dùng ngoài trời), bất kỳ ai được vào làm đều phải có một người “bảo trợ” đang làm cho doanh nghiệp giới thiệu và bảo đảm. Một số doanh nghiệp Việt Nam cũng đã áp dụng theo cách này, chẳng hạn ở Công ty FPT mỗi ứng viên tham gia dự tuyển phải có hai nhân viên của Công ty bảo lãnh.

- *Các ứng viên tự nộp đơn xin việc:* Nhiều trường hợp do biết được nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp mà ứng viên tự viết đơn xin vào làm việc. Đây là nguồn ứng viên đáng kể về số lượng nhưng không phải lúc nào họ cũng là những ứng viên mà doanh nghiệp cần tìm.

Để tuyển dụng nhân lực từ nguồn bên ngoài, doanh nghiệp có thể thuê chuyên gia tuyển dụng. Những người này được thuê trên cơ sở hợp đồng để thực hiện một công việc tuyển dụng cụ thể. Họ hết ràng buộc ngay khi hợp đồng đã hoàn thành. Phương thức này đặc biệt hữu ích cho doanh nghiệp đang cần tuyển nhân viên theo thời vụ hoặc theo chu kỳ. Các chuyên gia tuyển dụng theo hợp đồng thường đòi hỏi chi phí cao hơn so với chuyên gia của doanh nghiệp nhưng số tiền thanh toán cho họ chỉ phát sinh trong thời gian hợp đồng và thường là một khoản cố định cho công việc tuyển dụng. Doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các công ty chuyên cung cấp dịch vụ tuyển dụng. Các công ty này thường được sử dụng để tuyển dụng cho các vị trí quản lý cao cấp và vị trí khó tìm người. Các công ty này có một số lợi thế độc đáo. Họ có thể tiến hành chọn lọc và cung ứng các ứng viên phù hợp một cách nhanh chóng. Chi phí cho hoạt động này tương đối cao tuy nhiên biện pháp này rất có lợi nếu doanh nghiệp tìm được những nhân viên cao cấp phù hợp.

Nguồn tuyển bên ngoài doanh nghiệp có những ưu, nhược điểm sau:

Ưu điểm:

- Nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng.
- Môi trường làm việc và công việc mới giúp cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, thể hiện năng lực của bản thân trong công việc.
- Người sử dụng lao động có điều kiện huấn luyện từ đầu nguyên tắc làm việc và các quy định về những công việc có ý định giao cho nhân lực mới, ...
- Thông thường người lao động mới tuyển dụng hoà nhập vào môi trường doanh nghiệp thông qua thực hiện công việc để làm quen với các nhân viên và người quản lý của doanh nghiệp. Vì vậy mà họ coi công việc là tất cả sự quan tâm.
- Được thay đổi môi trường làm việc giúp cho người lao động có sinh khí mới cho động cơ làm việc. Vì vậy mà họ làm việc hăng say, sáng tạo và tận tâm với công việc, đó cũng là để họ tự thể hiện bản thân với đồng nghiệp trong môi trường mới.
- Không bị ảnh hưởng của những yếu tố ràng buộc tiêu cực (nếu có) của doanh nghiệp nên hăng hái làm việc và có tinh thần đổi mới.

Nhược điểm:

- Môi trường mới cũng gây không ít khó khăn cho người lao động và người sử dụng lao động như: chưa hiểu biết kỹ hoàn cảnh, khả năng chuyên sâu, thậm chí tính cách, cách ứng xử vì vậy có thể cản trở sự giao tiếp, khó khăn trong việc thực hiện hài hoà mục tiêu của người lao động và của doanh nghiệp.
- Tuyển lao động từ nguồn bên ngoài thường làm cho doanh nghiệp phải bỏ ra chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho việc tìm kiếm, tuyển chọn và hội nhập nhân viên.

2.3. Các bước tuyển dụng nhân lực

Như đã trình bày ở sơ đồ 2.1, quá trình tuyển dụng nhân lực thường được thực hiện thông qua các bước cơ bản sau: (i) Định danh công việc cần tuyển; (ii) thông báo tuyển dụng; (iii) thu nhận và xử lý hồ sơ; (iv) tổ chức thi tuyển; (v) đánh giá ứng viên; (vi) quyết định tuyển dụng; (vii) hội nhập nhân viên mới.

2.3.1. Định danh công việc cần tuyển dụng

Định danh công việc nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng họ cần có đúng số lượng và loại nhân lực ở các vị trí công việc không, yêu cầu và trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân lực như thế nào?

Để xác định nhu cầu nhân lực cần tuyển dụng, nhà quản trị thường đặt ra các câu hỏi:

- Công việc cần tuyển lao động lâu dài hay tạm thời?
- Công việc đòi hỏi kiến thức chuyên môn như thế nào?
- Người lao động làm việc kiêm nhiệm như thế nào?
- Chức trách, nhiệm vụ và quan hệ trong tổ chức?
- Các tiêu chuẩn của công việc mới?

Kết quả của bước này được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho việc tuyển dụng của doanh nghiệp, đó là **Bản mô tả công việc** và **Bản tiêu chuẩn công việc**.

* *Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính sau:*

- Nhận diện công việc: Bao gồm các thông tin về công việc như tên công việc, mã số công việc, cấp bậc công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, cơ chế giám sát công việc, thù lao cho việc thực hiện công việc,...

- Mô tả thực chất công việc.

- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: Mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.

- Chức năng, trách nhiệm trong công việc: Liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính đó. Ví dụ, một trong những nhiệm vụ chủ yếu của trưởng phòng nhân sự là “chọn lựa, đào tạo và nâng cao trình độ cho nhân viên cấp dưới” sẽ được giải thích như sau:

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

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

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

- Quyền hạn của người thực hiện công việc: Xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân lực.

- Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: Chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm, ...

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

* *Bản tiêu chuẩn công việc:*

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

- Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc như: ghi tốc ký, đánh máy đối với nhân viên thư ký, văn phòng; biết đọc báo cáo, phân tích đánh giá thực tế và đề xuất ý kiến, ...

- Kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình: Tùy theo chức danh để có yêu cầu cụ thể và phù hợp.

- Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng cá nhân, ...

Khi tuyển chọn các nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn trên có thể xác định thông qua nghiên cứu hồ sơ nhân viên, thông qua các cuộc trắc nghiệm và phỏng vấn. Tuy nhiên, vấn đề sẽ khó khăn hơn khi cần tuyển chọn nhân viên để đào tạo trước khi tuyển họ thành nhân viên chính thức.

Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc là kết quả của quá trình phân tích công việc của nhà quản trị. Trên cơ sở kết quả phân tích, nhà quản trị tiến hành tuyển dụng các ứng viên phù hợp cho từng công việc của doanh nghiệp đồng thời có kế hoạch sử dụng, đánh giá, phát triển nhân sự nhằm sử dụng đúng người, đúng việc, kích thích được người lao động phát huy tối đa khả năng lao động sáng tạo, đóng góp cho doanh nghiệp và bản thân họ cũng vì thế mà không ngừng phát triển về mọi mặt.

2.3.2. Thông báo tuyển dụng

Mục đích của bước thông báo tuyển dụng là thu hút được nhiều nhất ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn. Để đạt được mục tiêu này, cần tiến hành ba bước: (i) thiết kế thông báo; (ii) xác định đích cần thông tin; (iii) triển khai thông báo thông tin tuyển dụng.

Thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các ứng viên. Trong các thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ, rõ ràng và chi tiết các thông tin về: tên và địa chỉ của doanh nghiệp, cách thức liên hệ; nội dung công việc, các yêu cầu về tiêu chuẩn, điều kiện làm việc,

chế độ đãi ngộ; các loại hồ sơ, thời gian, nội dung tuyển chọn, ... (Xem bảng 2.1). Công việc này doanh nghiệp có thể tự làm hoặc thuê chuyên gia.

Tùy từng công việc khác nhau mà doanh nghiệp tiến hành xác định nguồn tuyển nhân lực phù hợp. Ví dụ một số doanh nghiệp khi tuyển nhân viên bán hàng, marketing, kế toán, ... đã nhờ sự hỗ trợ của các cơ sở đào tạo chuyên ngành giới thiệu những sinh viên đã tốt nghiệp tới tham gia tuyển dụng hoặc giới thiệu sinh viên học tập năm cuối tới thực tập, nghiên cứu thực tế để doanh nghiệp bồi dưỡng, giúp đỡ và chọn lựa, ...

Đối với việc tuyển nhà quản trị thì doanh nghiệp lại tổ chức thông báo rộng rãi các yêu cầu, điều kiện và những ưu đãi để thu hút những người có kinh nghiệm, các chuyên gia trong từng lĩnh vực chuyên sâu.

Các hình thức thông báo tuyển dụng:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng.
- Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, ở nơi đông người qua lại.
- Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp tiêu chuẩn cần tuyển.
- Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các ứng viên phù hợp.
- Thông báo trên mạng Internet. Mạng Internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đăng tải trên trang Web của doanh nghiệp hoặc một số trang Web về việc làm nhằm tìm kiếm các ứng viên cho doanh nghiệp.

Bảng 2.1. THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Công ty A là công ty phân phối hàng đầu trong lĩnh vực thực phẩm, dinh dưỡng, được phẩm và hàng tiêu dùng đang cần tuyển nhân viên vào các vị trí sau tại Hà Nội:

I. Giám sát kế toán (Accounting Supervisor): 1 người

1. Nam, nữ tuổi từ 25 đến 35, tốt nghiệp đại học chính quy chuyên ngành kế toán, nắm vững các quy định kế toán và thuế đối với doanh nghiệp thương mại tại Việt Nam.
2. Có ít nhất 3 năm kinh nghiệm giám sát kế toán thương mại, ưu tiên kinh nghiệm về thực phẩm, dinh dưỡng và hàng tiêu dùng, có kinh nghiệm sử dụng phần mềm kế toán.
3. Chính chắn, tự tin, sáng tạo, có tinh thần trách nhiệm cao.
4. Có kỹ năng phân tích và khả năng lãnh đạo và điều hành nhóm làm việc.
5. Sử dụng tốt tiếng Anh trong kế toán, sử dụng tốt máy vi tính (Word, Excel, Powerpoint).

II. Chuyên viên tư vấn thương mại (Sales Consultant): 1 người

1. Tốt nghiệp đại học chuyên ngành Quản trị kinh doanh hoặc Kỹ thuật
2. Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh và marketing
3. Có khả năng làm việc với các nhà phân phối và kinh nghiệm trong việc bán hàng trực tiếp.
4. Là người năng động, có khả năng sáng tạo, có khả năng phát triển thương hiệu
5. Sẵn sàng đi công tác xa
6. Nói và viết thành thạo cả tiếng Việt và tiếng Anh.

III. Nhân viên giao hàng tại Hà Nội (Deliveryman): 9 người

1. Nam, tuổi từ 25 đến 30, tốt nghiệp trung cấp trở lên
2. Có khả năng giao tiếp và thuyết phục, có sức khỏe tốt và có xe gắn máy.
3. Ưu tiên những người có hộ khẩu Hà Nội, có kinh nghiệm về giao hàng và thu tiền.

Xin gửi hồ sơ bao gồm đơn xin việc viết tay, sơ yếu lý lịch bằng tiếng Việt, tiếng Anh (áp dụng với vị trí 1, 2) cùng bản sao các văn bằng, chứng chỉ, 02 ảnh 4x6 và số điện thoại liên lạc về địa chỉ dưới đây trước ngày 20/ 12/ 2004.

Anh Vũ Văn X, Số xxx, phố Hồ Tùng Mậu, Cầu Giấy, Hà Nội

(Lưu ý: hồ sơ không trả lại, miễn tiếp điện thoại, chỉ phỏng vấn người hội đủ yêu cầu)

2.3.3. Thu nhận và xử lý hồ sơ

Thu nhận và xử lý hồ sơ nhằm kiểm tra sự phù hợp về các tiêu chuẩn của các ứng viên tham gia tuyển dụng, đồng thời cũng loại bỏ những ứng viên không đủ hoặc không phù hợp để giảm bớt chi phí cho doanh nghiệp và cả ứng viên.

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những giấy tờ sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng.

- Bản khai lý lịch có chứng thực của Ủy ban nhân dân xã hoặc phường, khu phố, thị trấn.

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

- Các chứng chỉ, bằng tốt nghiệp các trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, các kỹ năng cần thiết của người lao động.

Đối với các công ty liên doanh, 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 và nội dung, kết quả đào tạo.

Đồng thời mỗi tổ chức, doanh nghiệp có thể hình thành bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên vào các chức vụ, công việc khác nhau: công nhân trực tiếp sản xuất, nhân viên hành chính và cán bộ chuyên môn, quản lý. Sau khi kiểm tra, phỏng vấn và khám sức khỏe các kết quả tương ứng sẽ được bổ sung vào hồ sơ.

Việc nghiên cứu và xử lý hồ sơ nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của doanh nghiệp. Khâu này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp có số lượng lớn ứng viên dự tuyển. Thậm chí bộ phận nhân sự có thể tiến hành phỏng vấn sơ bộ các ứng viên nhằm kiểm tra các kỹ năng và thẩm tra độ chính xác của các thông tin về ứng viên.

Nghiên cứu hồ sơ của ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc cần tuyển dụng để đảm bảo ứng viên phù hợp với yêu cầu.

Đối với các vị trí quan trọng, các hồ sơ phải được trình bày một cách rõ ràng, mạch lạc, cung cấp thông tin đầy đủ về các công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng.

Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Ví dụ: lịch sử quá trình làm việc không rõ ràng; thời gian làm việc ngắt quãng; thay đổi công việc liên tục hoặc liên tục có sự thay đổi định hướng nghề nghiệp; sở trường cá nhân,... Tiếp xúc cá nhân các ứng viên nhằm kiểm tra sơ bộ trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm, thậm chí là những đặc tính cá nhân của ứng viên, ...

Bộ phận phụ trách nhân lực chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Sau đó sẽ quyết định danh sách những ứng viên tham gia thi tuyển.

Kết quả bước này cho phép loại bỏ những ứng viên không đáp ứng các yêu cầu, Ví dụ: chuyên môn được đào tạo không đúng lĩnh vực chuyên môn có nhu cầu; kết quả học tập không đáp ứng yêu cầu trong thông báo tuyển dụng... Những ứng viên có hồ sơ không đầy đủ sau khi được yêu cầu hoàn thiện hồ sơ mà vẫn không đáp ứng được cũng sẽ bị loại.

2.3.4. Tổ chức thi tuyển

Mục đích thi tuyển là để lựa chọn được nhân lực tốt nhất có thể đảm nhận công việc mà doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng.

Thi tuyển có thể được tiến hành dưới nhiều hình thức khác nhau tùy thuộc từng loại công việc và chức danh cần tuyển dụng.

Sau khi xử lý hồ sơ, doanh nghiệp đã loại bỏ những ứng viên không phù hợp các tiêu chuẩn tuyển dụng của doanh nghiệp. Số ứng viên còn lại được tiếp tục tham gia quá trình thi tuyển bằng hình thức thi viết, thi vấn đáp hoặc kết hợp cả hai với những nội dung công việc phù hợp.

Thi viết được áp dụng chủ yếu với các nội dung kiến thức đánh giá trình độ của ứng viên về các lĩnh vực như: ngoại ngữ, kiến thức xã hội, pháp luật, ... Thi viết dưới hình thức trắc nghiệm hoặc tự luận.

Thi trắc nghiệm đòi hỏi trả lời chính xác, nhanh gọn. Tuy nhiên thi trắc nghiệm không đánh giá được khả năng tư duy lập luận của ứng viên so với hình thức thi tự luận.

Thi vấn đáp được tổ chức chủ yếu thông qua việc phỏng vấn các ứng viên. Phỏng vấn là cơ hội cho cả doanh nghiệp và ứng viên tìm hiểu thêm về nhau và qua đó, người phỏng vấn sẽ kiểm tra trực tiếp ứng viên thực tế có đủ kiến thức và trình độ so với yêu cầu công việc không, đồng thời đánh giá trực tiếp về diện mạo, vóc dáng, khả năng ứng xử của ứng viên. Thành viên Hội đồng phỏng vấn quan sát các phản ứng của ứng viên với những câu hỏi và khả năng giao tiếp cá nhân, khả năng diễn đạt. Ứng viên có thể hiểu biết hơn về doanh nghiệp và vị trí công việc. Người phỏng vấn trước khi phỏng vấn, cần nghiên cứu kỹ lý lịch của các ứng cử viên, trên cơ sở đó phát hiện các “dấu hiệu” cần lưu ý và dự kiến trước được các nội dung cần phỏng vấn. Trong những trường hợp nhất định có thể thu nhận thêm thông tin về những ứng cử viên “đặc biệt” từ cơ quan cũ của họ, từ cơ sở đào tạo, từ các quan hệ xã hội của họ mà có thể khai thác.

Người phỏng vấn mong muốn nắm được càng nhiều thông tin càng tốt về kiến thức, trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên; đánh giá liệu ứng viên có những đặc điểm, cá tính cần thiết để đảm nhận tốt vị trí cần tuyển hay không và đánh giá tổng thể về con người ứng viên; xác định nguyện vọng nghề nghiệp, mục tiêu và khả năng phát triển của ứng viên.

Người phỏng vấn cần xác định rõ những mong muốn và đòi hỏi đối với các ứng viên dựa trên vị trí công việc mà họ sẽ được tuyển vào. Cho dù ở vị trí nào trong doanh nghiệp, tất cả các nhân viên đều phải quan hệ tốt với đồng nghiệp; hiểu và thực hiện tốt các quy định của doanh nghiệp; cung cấp các thông tin và giải thích rõ ràng, ...

Những ứng viên dự tuyển vào các vị trí cao cấp và chuyên viên phải xử lý tốt các tình huống và thể hiện được các kỹ năng giao tiếp truyền đạt tốt. Người phỏng vấn tìm hiểu cách giao tiếp tốt của ứng viên qua ánh mắt, các câu trả lời hợp lý và hoàn chỉnh.

Trong quá trình phỏng vấn cần chú ý các điểm sau:

- Nội dung của từng cuộc phỏng vấn cần được hoạch định trước, nhưng cũng phải chủ động thay đổi nội dung cuộc phỏng vấn theo các câu trả lời của từng ứng cử viên.

- Phải ghi lại các “ghi chú” cần thiết về từng ứng cử viên.
- Không đặt các câu hỏi buộc ứng cử viên chỉ có thể trả lời “có” hoặc “không”.
- Phải chú ý lắng nghe, tỏ ra tôn trọng các ứng cử viên trong một không khí tin cậy, thân mật và cởi mở.
- Tạo ra các cơ hội cho phép ứng cử viên tranh luận hỏi lại mình.

Người phụ trách tuyển dụng có thể sử dụng hồ sơ của ứng viên và một số các câu hỏi chuẩn bị trước để tìm hiểu về năng lực, thái độ, ưu nhược điểm của các ứng viên. Ứng viên được lựa chọn phải phù hợp với đội ngũ lao động hiện tại và phải có các đặc điểm nhất quán với phong cách làm việc của doanh nghiệp.

Nên sử dụng một bộ câu hỏi phỏng vấn thống nhất để dễ dàng so sánh các ứng viên khác nhau. Câu hỏi nên tập trung vào các yêu cầu chính của vị trí tuyển dụng; văn hoá và các giá trị cơ bản của doanh nghiệp. Ví dụ hỏi về công việc mà ứng viên nộp đơn tuyển dụng, lý do và mong muốn của ứng viên nếu được tuyển, những hiểu biết về công việc và doanh nghiệp, ...

Cần nhớ rằng chìa khóa của sự thành công của phỏng vấn là ở chỗ phải tạo điều kiện cho ứng cử viên nói một cách trung thực về bản thân họ, về công việc quá khứ của họ. Việc chú ý lắng nghe với một niềm thông cảm và hiểu biết, các câu hỏi được đặt ra hợp lý và đúng lúc góp phần đạt kết quả mong đợi. Đặc biệt khi phỏng vấn tuyển dụng nhà quản trị cần đưa ra những tình huống để kiểm tra khả năng tư duy, sáng tạo của ứng cử viên giúp cho đánh giá ứng cử viên một cách khách quan và tìm được đúng người cần tìm.

2.3.5. Đánh giá các ứng viên

Người lao động trong doanh nghiệp cần có đủ các điều kiện về chuyên môn, đạo đức, lý tưởng và thể lực. Thông qua thi tuyển có thể đánh giá ứng viên về chuyên môn theo các tiêu chí cho điểm. Thể lực con người cũng không kém phần quan trọng vì nó giúp cho họ làm việc có hiệu quả. Bởi vậy, các ứng viên phải qua cuộc kiểm tra sức khỏe so với yêu cầu công việc cần tuyển dụng.

Một ứng viên hội đủ các tiêu chuẩn và điều kiện cần thiết vẫn có thể không được tuyển chọn nếu không có đủ sức khỏe đảm nhận công việc được giao. Vì vậy cũng có doanh nghiệp tiến hành kiểm tra sức khỏe ứng viên đầu tiên để quá trình tuyển chọn không trở thành công dã tràng. Và ngay trong hồ sơ xin việc cũng đã có phiếu sức khỏe tổng quát.

Sau thi tuyển, ta đã có rất nhiều thông tin đa dạng về từng ứng cử viên và cùng với các thông tin đó, ta sẽ có “cảm xúc”, ấn tượng khác nhau về mỗi ứng cử viên. Do vậy, cần phải rất khách quan so sánh, lựa chọn giữa họ và tiêu chuẩn tuyển chọn. Có thể dùng phương pháp cho điểm theo từng tiêu thức để lựa chọn các ứng viên thích hợp. Một số tiêu thức thường được sử dụng như:

Tiêu thức 1: Trình độ học vấn

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ
- Trình độ ngoại ngữ...

Tiêu thức 2: Kinh nghiệm nghề nghiệp

- Thâm niên công tác
- Những công việc và chức vụ đã đảm nhận
- Những thành công đã đạt được
- Những rủi ro, thất bại đã gánh chịu...

Tiêu thức 3: Kỹ năng ứng xử

- Trả lời những vấn đề liên quan đến kiến thức chuyên môn
- Trả lời những vấn đề về kiến thức xã hội.

Tiêu thức 4: Động cơ thúc đẩy

- Vì sao họ từ bỏ công việc cũ?
- Vì sao họ đến với ta?
- Họ mong đợi điều gì ở công việc mới, nơi làm việc mới?

Tiêu thức 5: Nhận thức khác

- Trách nhiệm cá nhân

- Hiểu biết về doanh nghiệp: vị trí, chức năng nhiệm vụ, tương lai phát triển, ...

...

Mỗi tiêu thức được đánh giá các mức điểm khác nhau tùy thuộc yêu cầu công việc của doanh nghiệp; sau đó cho điểm theo từng tiêu thức. Tiêu thức càng cụ thể, chi tiết, việc cho điểm càng chính xác và ngược lại. Bảng 2.2 là một ví dụ về phiếu đánh giá ứng viên.

Ở đây có một điểm lưu ý rằng đây là vấn đề con người, liên quan đến con người, nên các quan sát, phân tích khoa học là hết sức cần thiết, song không phải bao giờ sự khách quan và tỉnh táo khoa học cũng mang lại sự thành công. Nhiều khi trực giác linh cảm dẫn dắt chúng ta đến hành động chính xác mà bản thân chúng ta không giải thích được vì sao. Bởi vì quản trị nhân lực là nghệ thuật làm việc với con người mà con người là yếu tố phức tạp nhất trong các yếu tố sản xuất của doanh nghiệp.

2.3.6. Quyết định tuyển dụng

Mọi bước trong quá trình tuyển dụng đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt 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. Khả năng thực hiện công việc của ứng viên bao gồm các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng có thể làm việc (kiến thức, kỹ năng, năng khiếu) và các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng muốn làm việc của con người (chế độ lương bổng, môi trường làm việc, sở thích và một số đặc tính cá nhân khác). 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 dụng cũng ảnh hưởng tới mức độ chính xác của tuyển dụng. Do đó hội đồng tuyển dụng nên có sự thống nhất trước về cách thức ra quyết định tuyển dụng. Thông thường có hai kiểu ra quyết định tuyển dụng.

Ra quyết định kiểu đơn giản, hội đồng (hoặc cá nhân có thẩm quyền) tuyển chọn sẽ thu thập, xem xét lại các thông tin về ứng viên. Sau đó, dựa trên hiểu biết về công việc cần tuyển và những phẩm chất, kỹ năng của các nhân viên thực hiện công việc tốt, hội đồng (hoặc cá nhân có thẩm quyền) tuyển dụng sẽ ra quyết định. Trong thực tế, do các cá nhân có quan điểm, sở thích, vấn đề chú trọng khác nhau, có thể sẽ có nhiều ý kiến đánh giá của các thành viên hội đồng tuyển dụng hoàn toàn trái ngược nhau về một ứng viên. Cách ra quyết định tuyển dụng kiểu này thường không khách quan, ít chính xác nhưng lại hay được áp dụng trong thực tế.

Ra quyết định kiểu thống kê cho điểm, kiểu ra quyết định này sẽ đảm bảo tính chính xác cao. Khi đó, hội đồng tuyển dụng sẽ xác định các tiêu thức, yếu tố quan trọng nhất đối với từng công việc và đánh giá tầm quan trọng của từng tiêu thức. Tất cả các điểm đánh giá về ứng viên trong quá trình tuyển chọn như điểm kiểm tra, trắc nghiệm, điểm phỏng vấn, phương pháp, cách tiếp cận, tính sáng tạo, lôgic,... sẽ được tổng hợp lại, ứng viên đạt được tổng số điểm cao nhất sẽ được tuyển dụng.

Bảng 2.2. PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN

Họ và tên:

Vị trí tuyển:

| Tiêu thức | Điểm | Ghi chú |
|--|------|---------|
| 1. Trình độ học vấn - Trình độ chuyên môn đào tạo - Nghiệp vụ - Ngoại ngữ - Tin học | | |
| 2. Kinh nghiệm - Thời gian công tác - Những công việc đã đảm nhận - Những thành công, thất bại - Khả năng phát triển | | |
| 3. Kỹ năng ứng xử - Trả lời những vấn đề liên quan đến kiến thức chuyên môn - Trả lời những vấn đề liên quan đến kiến thức xã hội | | |
| 4. Động cơ thúc đẩy - Vì sao bỏ công việc cũ? - Vì sao đến dự tuyển? - Mong muốn gì ở doanh nghiệp ? | | |
| 5. Nhận thức khác - Trách nhiệm cá nhân - Hiểu biết về doanh nghiệp | | |
| Tổng điểm | | |

Thang điểm 100. Mỗi tiêu thức có điểm tối thiểu là 0 và tối đa là 20, cột ghi chú thể hiện những thông tin đặc biệt cần lưu ý.

Mỗi ứng viên dùng 1 phiếu đánh giá, đối với việc tuyển dụng nhà quản trị nên bổ sung thêm các tiêu thức phù hợp như khả năng giải quyết tình huống hay tư duy,...

Tuy nhiên, không phải tất cả ứng viên đã đáp ứng yêu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp trong các bước trên đây đều sẽ ký hợp đồng làm việc cho doanh nghiệp. Nhiều ứng viên đã có công việc làm tốt, muốn thử sức mình ở những doanh nghiệp khác có uy tín hơn, hoặc muốn tìm kiếm những công việc với hy vọng sẽ có

thu nhập ổn định và điều kiện làm việc tốt hơn. Ứng viên có thể thay đổi ý định, hoặc nếu các mong đợi của họ không được đáp ứng, họ cũng sẽ không đi làm cho doanh nghiệp mới. Do đó, trong một số doanh nghiệp có thể còn có bước đề nghị tuyển trước khi ra quyết định tuyển dụng nhằm giảm bớt các trường hợp bỏ việc của nhân viên mới. Khi đó, đối với những ứng viên đã đáp ứng các tiêu chuẩn tuyển dụng trên đây, doanh nghiệp sẽ đưa ra đề nghị tuyển với các điều kiện làm việc cụ thể về công việc, yêu cầu, thời gian làm việc, lương bổng, đào tạo, huấn luyện. Ứng viên có thể trình bày thêm nguyện vọng cá nhân của mình đối với doanh nghiệp. Nếu hai bên cùng nhất trí, sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp ra quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký hợp đồng lao động. Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc hợp đồng lao động cần ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc, nghĩa vụ và quyền lợi của cả hai bên tham gia ký kết hợp đồng lao động, ...

2.3.7. Hội nhập nhân viên mới

Hội nhập nhân viên mới giúp cho người được tuyển dụng nhanh chóng tiếp cận công việc và hoà nhập với tập thể. Những nhân viên tuyển từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp sẽ được hội nhập với môi trường doanh nghiệp và công việc của doanh nghiệp.

**** Hội nhập với doanh nghiệp***

Khi được nhận vào làm việc trong doanh nghiệp, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. Doanh nghiệp sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu về doanh nghiệp cho nhân viên bằng cách giới thiệu cho nhân viên mới về lịch sử hình thành và quá trình phát triển; các giá trị văn hóa tinh thần, các truyền thống tốt đẹp; các cơ sở hoạt động; các chính sách và nội quy chung; các yếu tố về điều kiện làm việc; các chế độ khen thưởng, kỷ luật lao động,... nhằm kích thích nhân viên mới lòng tự hào về doanh nghiệp và giúp họ mau chóng làm quen với công việc. Nghiên cứu vấn đề “nhân viên mới” cho thấy trong những ngày đầu ở nơi làm việc,

các nhân viên mới thường có tâm lý e ngại, lo sợ, thậm chí có thể chán nản, thất vọng do các nguyên nhân:

- Nhân viên mới thường có nhiều mong đợi không thực tế, mong ước của họ thường cao hơn so với những điểm thuận lợi trong công việc và do đó có thể họ sẽ bị thất vọng, bị “sốc” về công việc mới.

- Nhân viên mới thường lo lắng, hồi hộp do chưa quen với công việc mới, với điều kiện môi trường làm việc mới, với phong cách sinh hoạt mới, các mối quan hệ mới tại nơi làm việc, ...

Do đó, sự quan tâm, giúp đỡ của người phụ trách và các đồng nghiệp đối với người mới đến là rất cần thiết, giúp họ mau chóng thích nghi và cảm thấy tin tưởng, thoải mái với môi trường làm việc mới.

** Hội nhập công việc*

Việc hội nhập công việc có thể áp dụng cả đối với nhân viên tuyển từ nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Việc hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của doanh nghiệp được nhiều doanh nghiệp hàng đầu thế giới áp dụng. Các nhân viên mới thường được giao nhiều công việc nhằm mục đích:

- Tạo cơ hội cho nhân viên mới thử sức và bộc lộ tất cả các khả năng của mình trên cơ sở có sự dìu dắt giúp đỡ, quản lý của những người đi trước trong cả công việc và trong đời sống tập thể.

- Buộc các nhân viên mới bộc lộ hết yếu điểm, nhược điểm từ đó dẹp đi tính tự mãn, làm xuất hiện ở họ sự mạnh dạn, làm nảy nở trong họ nhu cầu nhờ người khác giúp đỡ. Từ đó làm nảy sinh nhu cầu về tính đồng đội, tạo ra một sự chấp nhận lẫn nhau giữa tập thể với nhân viên mới để những nhân viên này sớm trở thành những thành viên thực sự của doanh nghiệp.

Thông qua công việc doanh nghiệp cũng đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển của nhân viên mới từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực sáng tạo và tiềm năng của người lao động (sẽ được phân tích ở các chương tiếp theo).

Bảng 2.3: VIỆC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC Ở NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUỐC TẾ VIỆT NAM (VIB)

(Trích Quy chế viên chức của Ngân hàng thương mại cổ phần quốc tế Việt Nam)

1. Nguyên tắc và điều kiện tuyển dụng

- Tự nguyện, bình đẳng, dân chủ và công khai
- Ưu tiên tuyển người có năng lực đang làm việc ở các ngân hàng khác; người tại địa bàn sử dụng

2. Người được tuyển dụng phải đạt các yêu cầu sau

- Lí lịch rõ ràng, ngoại hình và sức khỏe tốt
- Bằng cấp chứng minh phù hợp với yêu cầu của VIB
- Tuổi đời không quá 50 đối với nam và 45 đối với nữ
- Trình độ ngoại ngữ C trở lên
- Trình độ tin học A trở lên
- Có trình độ nhận thức về kinh tế - xã hội

3. Người được tuyển dụng phải qua thi tuyển và tập sự 12 tháng

4. Thảm quyền tuyển dụng

a. Hội đồng quản trị

- Quyết định kế hoạch, chỉ tiêu tuyển dụng
- Ra quyết định thành lập Hội đồng thi tuyển
- Ra quyết định công nhận danh sách tuyển dụng và danh sách trúng tuyển

b. Tổng Giám đốc

- Thông qua danh sách dự tuyển
- Duyệt đề cương, đề thi và đáp án
- Ra quyết định tuyển dụng sau khi được Chủ tịch Hội đồng quản trị công nhận trúng tuyển và đồng ý tuyển dụng

c. Hội đồng thi tuyển

- Lập danh sách dự tuyển
- Xây dựng đề cương, đề thi và đáp án
- Tổ chức thi tuyển
- Công bố kết quả trúng tuyển (sau khi Chủ tịch Hội đồng quản trị công nhận)
- Giải quyết khiếu nại (nếu có).

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1. Phân tích vai trò của tuyển dụng?*
- 2. Phân tích ưu, nhược điểm của các nguồn tuyển dụng?*
- 3. Phân tích nội dung của các bước tuyển dụng?*
- 4. Phân tích mối quan hệ giữa các bước tuyển dụng?*

BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC

3.1. Khái niệm, mục tiêu của bố trí và sử dụng nhân lực

3.1.1. Khái niệm

Một doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hay không ngoài việc tuyển dụng đủ số lượng người lao động với trình độ, kỹ năng phù hợp còn cần phải bố trí lực lượng lao động của doanh nghiệp vào đúng công việc và đúng thời điểm. Công tác bố trí và sử dụng nhân lực liên quan đến cả đội ngũ nhân lực mới được tuyển dụng cũng như đội ngũ nhân lực đang đảm nhiệm công việc.

Bố trí và sử dụng nhân lực là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Bố trí và sử dụng nhân lực giống như việc sắp xếp đội hình thi đấu của một đội bóng: cầu thủ nào chúng ta đang có? chúng ta có thể có? chúng ta cần? và vị trí nào, trận đấu nào phù hợp nhất với mỗi cầu thủ tại mỗi thời điểm khác nhau? Và xa hơn thế, làm thế nào để bồi dưỡng và tạo dựng được đội ngũ cầu thủ giỏi cho tương lai nhằm tạo thế chủ động cho câu lạc bộ...

Trong doanh nghiệp, bố trí và sử dụng nhân lực được thực hiện thông qua các hoạt động bao gồm: phân tích và đánh giá nhu cầu nhân lực, đánh giá và dự tính khả năng đáp ứng của đội ngũ nhân viên hiện tại, đưa ra trù tính quy hoạch đội ngũ cán bộ nguồn, tiến hành bổ nhiệm nhân lực vào các vị trí theo đúng năng lực và sở trường của mỗi người, xác lập các nhóm làm việc hiệu quả... Các khâu này có quan hệ mật thiết với nhau, chỉ cần một khâu không làm tốt sẽ làm cho các khâu còn lại bị ảnh hưởng và xa hơn, hiệu quả tổng thể cũng sẽ không đạt được.

Bố trí và sử dụng nhân lực vừa mang tính ổn định vừa mang tính linh hoạt vì quá trình này liên quan trực tiếp đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cũng như cá nhân từng người lao động.

Trách nhiệm bố trí và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp trước hết thuộc về người đứng đầu doanh nghiệp, sau đó là các nhà quản trị khác theo phạm vi và quyền hạn được phân công.

3.1.2. Mục tiêu của bố trí và sử dụng nhân sự

Thực tế rất nhiều doanh nghiệp gặp phải tình trạng vừa thừa vừa thiếu nhân sự. Thừa và thiếu thể hiện ở chỗ có nhiều nhân viên nhưng lại có ít người đáp ứng được yêu cầu của công việc với sức ép ngày càng gia tăng. Và như vậy, mục tiêu chung nhất của bố trí và sử dụng nhân lực là tạo lập sức mạnh thống nhất cho tổ chức và các nhóm làm việc, phát huy được sở trường của mỗi người, từ đó thúc đẩy nâng cao hiệu suất làm việc, và qua đó, hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Để thực hiện được mục tiêu chung này, cần đảm bảo ba mục tiêu cụ thể sau:

Thứ nhất, bố trí và sử dụng nhân lực đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân lực, đáp ứng yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Xuất phát từ thực tế sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong thu hút nhân lực ngày càng gia tăng, bài toán đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân lực trở thành cơ bản nhất và cũng là bài toán khó khăn đòi hỏi doanh nghiệp phải làm tốt công tác hoạch định nhân lực.

Thứ hai, bố trí và sử dụng nhân lực đảm bảo đúng người và đúng việc. Mục tiêu cần đạt được là đảm bảo sử dụng nhân lực đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi cá nhân nhằm làm gia tăng năng suất lao động và động lực của nhân viên khi làm việc. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại, nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo ra động lực cho họ trong quá trình lao động.

Thứ ba, bố trí và sử dụng lao động đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo tránh các đột biến về nhân lực trong quá trình kinh doanh do tác động đến từ hưu trí, bỏ việc, chuyển chuyên công tác... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa

dạng hoá các loại hình hợp đồng lao động nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các doanh nghiệp mà hoạt động mang tính thời vụ.

3.2. Các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực

Xuất phát từ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, dựa vào quy mô kinh doanh, thực trạng thị trường lao động, và quan trọng hơn là dựa vào thực trạng nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp để xác định xem doanh nghiệp cần có bao nhiêu cán bộ và nhân viên cho các chức danh cụ thể? với những tiêu chuẩn gì? vào thời điểm nào doanh nghiệp sẽ cần? Do vậy, nhà quản trị phải biết trù tính để trả lời câu hỏi làm thế nào để có được những nhân lực phù hợp? Và làm thế nào để mỗi nhân viên và cán bộ phát huy hết năng lực sở trường của họ? Để trả lời được những câu hỏi đó, các nhà quản trị cần bám sát các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực cơ bản sau đây:

3.2.1. Bố trí và sử dụng nhân lực phải theo quy hoạch

Trong bố trí và sử dụng nhân sự, doanh nghiệp cần phải có quy hoạch cụ thể để đảm bảo bố trí đúng người đúng việc. Vì vậy, cần xác định trước những người có khả năng đảm nhiệm những trọng trách trong những thay đổi nhân lực sắp diễn ra của doanh nghiệp. Đa phần các quy hoạch được tiến hành ngầm và không công khai. Điều này là rất quan trọng để đảm bảo thực hiện chính sách quy hoạch nhân lực thành công. Ngoài ra, trong quy hoạch nhân lực cũng cần chú ý đến những yếu tố tác động không mong muốn nhằm tránh những trục trặc và rào cản. Vì vậy, cần có quy hoạch nhân lực mang tính “động” và “mở”.

Xuất phát từ nguyên tắc này, quá trình bố trí, sử dụng nhân lực phải đảm bảo có mục đích. Theo đó, doanh nghiệp cần thiết lập được cho mỗi nhân viên một mục đích cần đạt đến trong mỗi thời kỳ. Ý tưởng dùng người là rất quan trọng vì nó có tính động viên nhân sự rất cao. Sử dụng nhân lực đúng mục đích ảnh hưởng đến sự trưởng thành của từng nhân viên, liên quan đến ích lợi của từng nhân viên và đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Cũng cần lưu ý là phải mạnh dạn trong bố trí và sử dụng nhân lực.

Nhân lực giỏi là kết quả của quá trình bồi dưỡng mà nên, cần mạnh tay sử dụng nhân viên để họ xông pha trong thực hiện những công việc nhiều thách thức. Do vậy trong tính toán, cần nhắc cần phải sáng tạo và nhiều lúc, phải vượt qua những “lề lối thông thường”. Thực trạng thị trường lao động của Việt Nam hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp phải mạnh dạn sử dụng nhân lực trẻ. Sử dụng nhân lực trẻ chính là sử dụng họ khi đang ở thời kỳ tinh lực thịnh vượng. Muốn làm được tốt điều này, nhà quản trị cần phải đặt bài toán rõ ràng về đóng góp của từng nhân viên. Nếu nhân viên lập được những công lớn thì đừng cố đi tìm những sai sót vặt vãnh của họ. Việc đề bạt cán bộ nhanh hay chậm không chỉ dựa vào một căn cứ. Trong nhiều trường hợp doanh nghiệp hoàn toàn có thể đề bạt vượt cấp.

Cuối cùng, khi dự trù nhân lực, ngoài năng lực chuyên môn, bố trí và sử dụng nhân lực phải coi trọng phẩm chất đạo đức. Phẩm chất cá nhân là điều cần lưu tâm trong bố trí và sử dụng nhân lực. Ngoài các tiêu chuẩn về chuyên môn, doanh nghiệp cần sử dụng các tiêu chuẩn liên quan đến bốn đức tính quan trọng của mỗi con người là: *cần, kiệm, liêm, chính*, được cụ thể hoá qua một số hành vi như: tinh thần tiết kiệm, ý thức tập thể, tính liêm khiết trung thực, mức độ tuân thủ các cam kết với doanh nghiệp... Sử dụng được những người có phẩm chất đạo đức tốt sẽ giúp doanh nghiệp giữ được thế ổn định lâu dài và thu hút thêm được nhiều người tài.

3.2.2. Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic hiệu suất

Việc bố trí và sử dụng nhân lực phải hướng vào nâng cao hiệu suất công việc: “Phải dùng người đúng chỗ, đúng việc”⁵ và vì vậy, cần phải đảm bảo quy tắc: *làm đúng việc trước khi làm việc đúng*. Hiệu suất làm việc của các cá nhân phải làm tăng hiệu suất của tập thể, vì vậy cần phải đúng người, đúng việc, và phải tạo lập được các ê kíp làm việc phụ thuộc và hỗ trợ lẫn nhau. Để đảm bảo

⁵ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 228

hiệu suất, việc bố trí và sử dụng nhân lực phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Đảm bảo tính chuyên môn hoá, thống nhất quy trình nghiệp vụ trên toàn hệ thống doanh nghiệp;

- Đảm bảo tính hợp tác giữa các cá nhân và nhóm. Theo yêu cầu đó, mục tiêu, quyền hạn và nghĩa vụ của mỗi cá nhân, vị trí, bộ phận trong doanh nghiệp phải được xác định rõ ràng;

- Đảm bảo có tầm hạn quản trị phù hợp. Thực hiện theo yêu cầu này, việc bố trí, sử dụng nhân lực phải đảm bảo phù hợp với năng lực của nhà quản trị, năng lực của nhân viên, các điều kiện cơ sở vật chất hỗ trợ quá trình làm việc, hệ thống thông tin.

Bố trí và sử dụng nhân lực cũng phải xuất phát từ hiện thực của doanh nghiệp và năng lực của cá nhân. Sự thành công của mỗi con người đều có quan hệ chặt chẽ đến môi trường của nó, trong tình huống bình thường, hoàn cảnh hiện thực có thể trở thành điều kiện và cũng có thể trở thành vật cản cho sự thành công của nhân viên. Do đó dẫn dắt nhân viên xây dựng con đường trưởng thành và cống hiến phải căn cứ vào hoàn cảnh thực tế là điều rất có ý nghĩa.

Tiếp theo, nhà lãnh đạo cần biết tính toán phân loại nhân lực theo các cấp độ nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp và năng lực của nhân viên. Bố trí và sử dụng nhân sự như vậy phải căn cứ đúng vào sở trường và các tố chất khác nhau của mỗi người để tính toán các cấp độ sử dụng, cũng như mức độ mà mỗi người có thể đạt đến. Do vậy việc đánh giá chính xác nhân viên cũng trở nên rất quan trọng. Nhà quản trị phải có tinh thần tỉnh táo, sâu sát và có năng lực đánh giá khách quan khi dùng người theo các cấp độ.

Hơn nữa, việc bố trí và sử dụng nhân lực theo nguyên tắc hiệu suất sẽ yêu cầu doanh nghiệp sử dụng nhân viên theo đúng trình độ của họ (dùng người theo học thức). Điều cơ bản cần lưu ý là học thức của một con người luôn thay đổi theo quá trình học tập và tu dưỡng của họ. Như vậy, với mỗi nhân viên muốn được người khác sử dụng mình thì phải không ngừng bồi dưỡng tri thức. Nhà quản

trị, do vậy cũng phải biết vạch ra lộ trình phấn đấu tu dưỡng cho từng cá nhân để có thể sử dụng họ vào các công việc thích hợp tại các thời điểm khác nhau (sẽ phân tích ở chương 4).

Ngoài ra, doanh nghiệp cần quán triệt bố trí và sử dụng nhân lực phải gắn với chức vụ. Cách dùng người phải căn cứ vào năng lực để định rõ chức danh: “danh chính, ngôn thuận”. Một nhà quản trị nhân lực giỏi phải biết căn cứ vào tài năng cao thấp của nhân viên để cất nhắc họ vào những chức vụ thích hợp, căn cứ vào đạo đức phẩm chất của họ để xác định vị trí của họ: “Nếu người có tài mà dùng không đúng tài của họ, cũng không được việc”.⁶ Như vậy, mỗi cá nhân trong doanh nghiệp cần phải được bố trí sử dụng trên cơ sở định rõ danh và phận.

Cuối cùng, bố trí và sử dụng nhân lực phải cân nhắc giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Khi bố trí và sử dụng nhân lực cần phải lấy lợi ích của tập thể, của doanh nghiệp làm nền tảng. Đây là một quy tắc mà nếu không được tuân thủ sẽ gây ra sự đảo lộn về mặt tư tưởng của người lao động, từ đó gây ra các hậu quả khó lường.

3.2.3. Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic tâm lý xã hội

Con người là một chủ thể phức tạp, là tổng hoà các mối quan hệ xã hội dựa trên nền tảng sinh học. Do vậy cần chú ý đến các mối liên hệ tình cảm của họ trong khi bố trí và sử dụng. Kết quả nghiên cứu của E. Mayor (tiến hành thực nghiệm tại nhà máy Western Electric ở Heathrow thuộc Chicago) đã minh chứng điều này. Khi doanh nghiệp chú trọng đến yếu tố tâm lý xã hội trong quá trình xây dựng các nhóm thì sẽ đảm bảo được sự nâng cao năng suất lao động chung của cả nhóm.

Con người sẽ làm việc tích cực khi có các động cơ thúc đẩy, nếu động cơ càng mãnh liệt thì sự tích cực càng gia tăng. A. Maslow là người đã khái quát động cơ của con người qua thang bậc nhu cầu. Vận dụng lý thuyết của A. Maslow, có thể rút ra một số kết luận về bố trí và sử dụng nhân lực như sau:

⁶ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 228

- Giao cho người lao động nhiều việc phức tạp để tạo ra thách thức;
- Khích lệ nhu cầu thành đạt;
- Luân chuyển công việc;
- Tạo niềm vui trong công việc.

Do vậy, quan hệ giữa con người trong công việc cũng là điều cần được lưu ý trong bố trí và sử dụng nhân lực. Bố trí và sử dụng nhân lực cần phải có nghệ thuật. Theo đó, nhà quản trị cần dùng các phương pháp khôn khéo. Muốn tạo dựng được ê kíp làm việc hiệu suất, cần lưu ý rằng không phải những nhân sự có năng lực bao giờ cũng kết hợp làm gia tăng hiệu suất công tác của cả nhóm. Chẳng hạn, “cua, tôm và cá” không thể tạo ra sức mạnh tổng hợp vì cách thức chuyển động vừa khác nhau vừa cản trở nhau.

3.2.4. Bố trí và sử dụng nhân lực phải lấy sở trường làm chính

Khi bố trí và sử dụng nhân lực, một mặt, doanh nghiệp cần có sự lựa chọn kỹ lưỡng nhưng cũng phải quán triệt nguyên tắc dùng người không quá cầu toàn. Quản trị nhân lực Phương Đông cho rằng kẻ hiền sỹ không phải là thánh nhân và dùng người không thể cầu toàn. Còn quản trị nhân lực Phương Tây thì lại ví con người ta như một chiếc xe hai bánh, một bánh tài và một bánh tật. Người nhiều tài sẽ lấm tật, và như vậy nếu ta cố gắng loại bỏ chiếc bánh tật đi thì chiếc xe sẽ trở thành không sử dụng được. Nhà quản trị nhân lực giỏi cần phải biết phát huy tài năng của mỗi người và tìm cách chế ngự các điểm hạn chế của nhân viên.

Tiếp theo, bố trí và sử dụng nhân lực theo chuyên môn của từng cá nhân nhằm đảm bảo mỗi nhân viên thấy hứng thú khi thực hiện công việc đúng chuyên môn. Một nhân viên thường có năng lực trên nhiều lĩnh vực khác nhau và có thể tham gia vào nhiều công việc khác nhau. Tuy nhiên, nhà quản trị cần phải sử dụng phương pháp phân tích đánh giá năng lực để xem xét lĩnh vực chuyên môn nào nhân viên nổi trội và có ích nhất cho tổ chức. Từ đó bố trí, sử dụng nhân viên vào các công việc mà họ có chuyên môn giỏi nhất và có thể đem lại hiệu quả nhất cho doanh nghiệp.

Sử dụng và bố trí nhân lực phải đảm bảo cho nhân sự có thể phát huy hết sức của họ nhưng không mai một tài năng của họ. Bố trí và sử dụng nhân lực do vậy cần chuyên sâu chứ không ham nhiều. Doanh nghiệp nên hạn chế việc kiêm chức kiêm nhiệm. Trong mỗi chức vụ cũng không nên kiêm nhiệm nhiều việc khác nhau mà đòi hỏi một người khó đảm nhiệm hết được trên khía cạnh chuyên môn. Thực tế có thể thấy rằng không phải ai cũng là thiên tài, một người do vậy đảm nhiệm nhiều chức vụ khác nhau thì rất khó khăn có thể hoàn thành tốt tất cả các công việc.

Hơn nữa, khi bố trí sử dụng nhân lực thì cần phải lấy chữ tín và lòng tin làm gốc. Tuyển được người có năng lực, bố trí được họ vào những công việc thích hợp đã là điều khó, nhưng điều khó lớn nhất đối với doanh nghiệp là phải tin tưởng họ một cách đầy đủ. Nhà quản trị giao cho cấp dưới các chức vụ thì phải để cho họ có quyền hành động trong phạm vi chức trách được giao phó. Khi bố trí nhân lực nên thận trọng lựa chọn, không nên tin dùng trước sau đó lại không tin. Để làm được điều đó, trong quá trình sử dụng nhân lực cần phải biết rộng lượng mới thu phục được nhân tâm. Nhà quản trị phải quán triệt rằng không lo thiếu người có năng lực mà chỉ sợ thiếu lòng tin để sử dụng họ. Từ đó, bố trí và sử dụng nhân lực cần phải đi đôi với thành ý của nhà quản trị. Điều quan trọng nhất là nhà quản trị phải luôn nhìn vào *điểm sáng* trong con người của cấp dưới.

3.2.5. Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân lực

Bố trí và sử dụng nhân lực phải được thực hiện theo nguyên tắc dân chủ tập trung: Thống nhất từ cấp cao nhất nhưng phải phân quyền rộng rãi cho các cấp trong hệ thống tổ chức doanh nghiệp. Mọi sự bố trí và sử dụng phải nhằm vào phục vụ mục tiêu chung của doanh nghiệp, trong đó sự năng động sáng tạo của các cá nhân và bộ phận phải được khai thác và phát huy có hiệu quả. Nhà quản trị khi bố trí và sử dụng nhân lực trong phạm vi được phân quyền cũng cần phải thực hiện đầy đủ nguyên tắc này thì nhân viên mới yên tâm, vui vẻ làm việc và hoàn thành nhiệm vụ. Bố trí nhân lực nên được thực hiện thông qua những cuộc gặp gỡ trao đổi giữa cấp trên và người được bố trí để thông suốt họ: “Trước khi trao công tác, cần bàn kỹ với cán bộ. Nếu họ gánh

không nổi, chớ miễn cưỡng trao việc đó cho họ”⁷. Phát huy nguyên tắc dân chủ tập trung trong bố trí sử dụng nhân lực cũng bao hàm cả việc chú trọng ý kiến của tập thể người lao động, lắng nghe ý kiến của họ. Tuy nhiên, cần phát huy tinh thần trách nhiệm của nhà quản trị, tránh tình trạng “theo đuôi quần chúng”, trốn tránh trách nhiệm.

Ngoài các nguyên tắc cơ bản trên đây, để bố trí và sử dụng nhân lực đạt được hiệu quả cao, các nhà quản trị còn cần phải vững về tâm thế, không ngừng tu dưỡng bản thân mới có thể thực thi việc bố trí sử dụng nhân lực tốt được:

- Mình phải có độ lượng vĩ đại thì mới có thể đối với cán bộ một cách chí công vô tư, không có thành kiến, khiến cho cán bộ không bị bỏ rơi.

- Phải có tinh thần rộng rãi, mới có thể gần gũi những người mình không ưa.

- Phải có tính chịu khó dạy bảo, mới có thể nâng đỡ những đồng chí còn kém, giúp họ tiến bộ.

- Phải sáng suốt, mới khỏi bị bọn vu vơ bao vây, mà cách xa cán bộ tốt.

- Phải có thái độ vui vẻ, thân mật, các đồng chí mới vui lòng gần gũi mình⁸.

3.3. Nội dung của bố trí và sử dụng nhân lực

Thực chất quá trình bố trí và sử dụng nhân lực của doanh nghiệp là quá trình theo đó nhà quản trị tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp trong những năm tới, so sánh nhu cầu đó với thực trạng đáp ứng của nhân lực hiện nay nhằm tìm ra khoảng cách về các sự thiếu thừa về nhân lực. Tiếp theo là đề ra các giải pháp điều chỉnh xoá bỏ các khoảng cách đó, tiến hành bố trí và sử dụng nhân lực. Sau cùng là các hoạt động kiểm soát nhân lực nhằm đảm bảo sự đúng đắn, khoa học và hiệu quả của công tác bố trí và sử dụng nhân lực. Quy trình này được tóm tắt ở sơ đồ 3.1.

⁷ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 235

⁸ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 234

3.3.1. Dự báo nhu cầu nhân lực

Các chiến lược và kế hoạch kinh doanh chính là cơ sở cho việc xác định nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp. Để có thể tiến hành bố trí và sử dụng nhân lực, doanh nghiệp cần biết cần bao nhiêu người và thuộc ngành nghề nào để thực hiện thành công các kế hoạch của tổ chức trong thời gian tới? Như vậy có hai vấn đề cần xem xét: (i) doanh nghiệp có nhu cầu gì về các loại nhân lực cụ thể tại một thời điểm xác định để thực hiện các vai trò và chức năng khác nhau; (ii) yêu cầu về trình độ kỹ năng, các tiêu chuẩn lao động tốt nhất được sử dụng cho các xu hướng phát triển tương lai là gì?



Sơ đồ 3.1: Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực

Tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực thường căn cứ vào những nội dung cơ bản sau:

- Khối lượng công việc cần thiết phải làm;

- Trình độ, trang thiết bị kỹ thuật và khả năng thay đổi công nghệ;
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính có ảnh hưởng đến năng suất lao động;
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc;
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên;
- Tỷ lệ nghỉ việc có thể có tại doanh nghiệp;
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp;
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

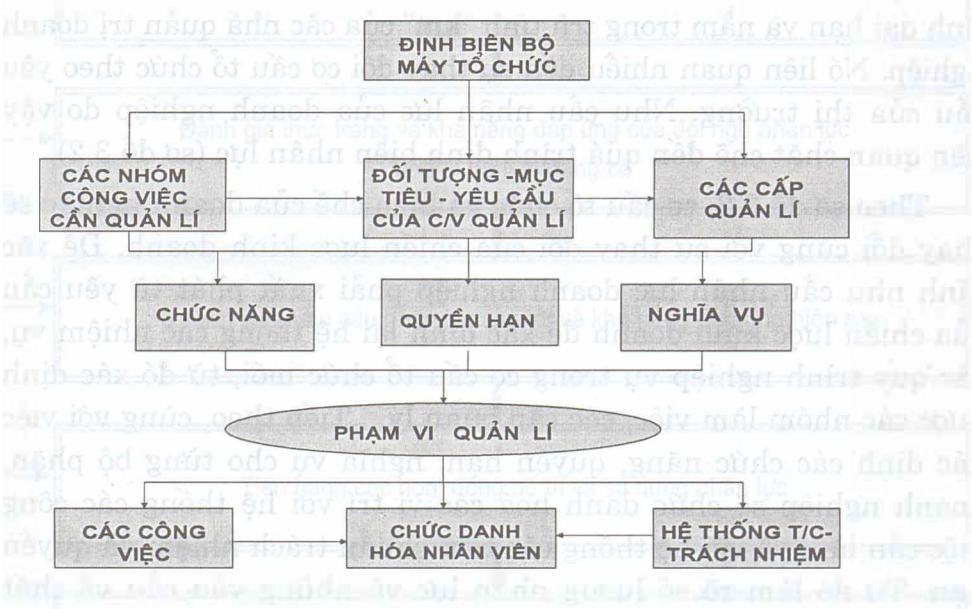
Dự báo nhu cầu trong bố trí và sử dụng nhân lực thường mang tính dài hạn và nằm trong trù tính “kín” của các nhà quản trị doanh nghiệp. Nó liên quan nhiều đến sự thay đổi cơ cấu tổ chức theo yêu cầu của thị trường. Nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp do vậy liên quan chặt chẽ đến quá trình định biên nhân lực (sơ đồ 3.2).

Theo sơ đồ 3.2, cơ cấu tổ chức và biên chế của doanh nghiệp sẽ thay đổi cùng với sự thay đổi của chiến lược kinh doanh. Để xác định nhu cầu nhân lực doanh nghiệp phải xuất phát từ yêu cầu của chiến lược kinh doanh để xác định lại hệ thống các nhiệm vụ, các quy trình nghiệp vụ trong cơ cấu tổ chức mới, từ đó xác định được các nhóm làm việc, các cấp quản lý... Tiếp theo, cùng với việc xác định các chức năng, quyền hạn, nghĩa vụ cho từng bộ phận, doanh nghiệp sẽ chức danh hoá các vị trí với hệ thống các công việc cần làm và với hệ thống các tiêu chuẩn trách nhiệm và quyền hạn. Từ đó làm rõ số lượng nhân lực và những yêu cầu về chất lượng nhân lực cho giai đoạn mới.

Việc dự trù nhu cầu nhân lực sẽ phải lưu ý là giữa các công việc, các bộ phận và các nhiệm vụ có liên kết chặt chẽ với nhau. Giữa chúng có mối liên kết với nhau về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn... Việc thay đổi trật tự của bộ phận này sẽ ảnh hưởng đến các bộ phận khác và ngược lại. Xuất phát từ các mối quan hệ ràng buộc này, doanh nghiệp cần xác lập danh mục các công việc và chức danh cần có trong thời gian tới nhằm duy trì và phát triển

hoạt động sản xuất kinh doanh. Danh mục này sẽ phải chứa đựng các thông tin sau:

- Các công việc và chức danh gì? (gồm những việc gì, do ai hoặc bộ phận nào thực hiện?)
- Đối tượng mà công việc cần đáp ứng là gì? (ai? cho cái gì?)
- Công việc đó khi thực hiện sẽ liên quan đến ai, bộ phận nào và được mô tả trong một ma trận thông tin - quyền hạn - trách nhiệm như thế nào?
- Công việc cần đạt được ở mức độ nào? (các cấp độ về lượng & chất)
- Tiêu chuẩn thực hiện tốt công việc đó? (phẩm chất, chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm...)



Sơ đồ 3.2: Quy trình định biên bộ máy tổ chức

3.3.2. Đánh giá thực trạng nhân lực của doanh nghiệp

Việc đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm hai mảng công việc chính là *đánh giá tổng quan thực trạng nhân lực của doanh nghiệp* và *đánh giá năng lực của từng cán bộ nhân viên* trước khi bố trí và sử dụng.

3.3.2.1. Đánh giá tổng quan thực trạng nhân lực của doanh nghiệp

Đánh giá tổng quan thực trạng nhân lực chính là phân tích mức cung nội bộ của doanh nghiệp về con người. Đánh giá tổng quan giúp doanh nghiệp xác lập được định hướng tổng thể cho công tác bố trí và sử dụng nhân lực: doanh nghiệp có đủ nhân lực hay không? Hoạt động này, trước hết, được tiến hành dựa trên cơ sở trả lời những câu hỏi đơn giản sau:

- Tại doanh nghiệp hiện có bao nhiêu người trong mỗi công việc?

- Trong thời gian tới, đối với mỗi công việc ước tính bao nhiêu người sẽ ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển sang những công việc khác, và bao nhiêu người sẽ rời khỏi công việc của mình và tổ chức đó?

Cộng tất cả những trường hợp chuyển dịch và ra đi này sẽ dự kiến được sẽ còn bao nhiêu người trong mỗi công việc sau khi tất cả những sự chuyển dịch đó chấm dứt.

Sau đó, các nhà quản trị cần thiết lập hệ thống thông tin nhân lực (thống kê số lượng và chất lượng nhân lực hiện có). Từ đó mới có thể tiến hành các hoạt động kiểm toán nhân lực (trả lời cho câu hỏi điều gì đã và sẽ diễn ra với nguồn nhân lực của doanh nghiệp). Bảng 3.1 tóm tắt những thông tin về nhân lực mà mỗi doanh nghiệp cần có để tiến hành điều chỉnh và quy hoạch nhân lực.

3.3.2.2. Đánh giá năng lực của nhân lực trước khi bố trí và sử dụng

Đánh giá năng lực của nhân lực trước khi bố trí và sử dụng ở đây được giới hạn trong phạm vi liên quan chủ yếu đến việc bố trí và sử dụng cán bộ. Đây là hoạt động nhằm khai thác tốt nhất đội ngũ nhân lực hiện có của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần nắm bắt được các thông tin về năng lực làm việc, sở trường, sở đoản của từng cá nhân để xem xét khả năng đáp ứng với vị trí dự tính sẽ bố trí nhân lực mới. Trong đánh giá năng lực của nhân lực, các tiêu chuẩn thường được sử dụng bao gồm:

+ Đánh giá về *tư chất cá nhân* như tính liêm khiết, sức chịu đựng căng thẳng, khả năng đổi mới, ...

+ Đánh giá về *kỹ năng chuyên môn* như tư duy kinh doanh, trình độ chuyên môn nghề nghiệp, khả năng tiếp thu kiến thức mới, khả năng ngoại ngữ...

+ Đánh giá về *kỹ năng lãnh đạo và tổ chức* như định hướng mục tiêu, khả năng quản trị nguồn nhân lực, lãnh đạo qua làm gương, vững vàng trong quyết định...

+ Đánh giá về *kỹ năng giao tế* như khả năng biết lắng nghe, tinh thần cởi mở, tinh thần đồng đội...

Việc đánh giá này có thể được cấp trên tiến hành với sự tham khảo khách hàng, đồng nghiệp, hoặc tự đánh giá của cá nhân.

Cấp trên đánh giá, thường là cấp trên trực tiếp, nhiệm vụ của cấp trên là phải thu tóm những dữ kiện từ mọi phía và khách quan trong đánh giá. Cấp trên có nhiệm vụ làm rõ những mặt mạnh, tồn tại của cán bộ và nhân viên do mình quản lý nhằm tạo điều kiện giúp đỡ cấp dưới phát triển tốt hơn.

Trong trường hợp cá nhân tự đánh giá, mỗi cá nhân sẽ có cơ hội tự nhìn nhận lại bản thân của chính mình. Cách thức đánh giá này cho phép tạo bầu không khí cởi mở hơn trong công việc và sẽ giúp nhân viên dễ dàng thay đổi thái độ, tác phong làm việc cũng như cách ứng xử với đồng nghiệp vì nó dựa trên cơ sở tính tự nguyện.

Bảng 3.1. Thông tin phục vụ cho bố trí và sử dụng nhân lực

| Đối tượng | Các thông tin |
|-----------------------|---|
| Các thông tin chung | <ul style="list-style-type: none">* Họ và tên* Địa chỉ của nhân viên* Ngày tháng năm sinh* Giới tính* Quốc tịch* Ngoại ngữ, ngôn ngữ sử dụng |
| Gia nhập doanh nghiệp | <ul style="list-style-type: none">* Ngày tháng được tuyển* Số năm thâm niên tại doanh nghiệp* Nguồn tuyển dụng* Phương pháp tuyển dụng |

| | |
|--------------------|---|
| Chức năng | <ul style="list-style-type: none"> * Tên chức danh đang giữ * Mã của chức danh * Chức danh được lập từ khi nào * Đơn vị phòng ban * Mã đơn vị phòng ban |
| Nơi làm việc | <ul style="list-style-type: none"> * Địa điểm làm việc * Mã của địa điểm làm việc |
| Mức lương | <ul style="list-style-type: none"> * Mức lương hiện tại * Mã lương * Ngạch bậc của lương * Mã ngạch bậc của lương * Thời điểm của lần thay đổi lương gần đây nhất * Lý do thay đổi lương * Thời điểm dự tính của lần thay đổi lương sắp tới * Dự trù mức tăng lương sắp tới |
| Điều kiện làm việc | <ul style="list-style-type: none"> * Số giờ làm việc trong tuần * Ngày nghỉ theo tiêu chuẩn * Thời gian cần báo trước khi chấm dứt hợp đồng * Thay đổi lịch làm việc * Phương tiện được sử dụng |
| Nghỉ hưu | <ul style="list-style-type: none"> * Ngày về hưu theo kế hoạch |
| Đào tạo | <ul style="list-style-type: none"> * Các khoá học đã theo * Các bằng cấp và chứng chỉ đã có * Lĩnh vực chuyên môn * Các chương trình đang theo học |
| Kinh nghiệm | <ul style="list-style-type: none"> * Các vị trí đã đảm nhiệm * Tên của cơ quan đã công tác * Hình thức và lĩnh vực hoạt động của tổ chức * Số năm thâm niên trong nghề * Lý do rời bỏ vị trí cũ * Kinh nghiệm quản lý đã có |
| Kỹ năng có được | <ul style="list-style-type: none"> * Kỹ năng sử dụng các công cụ máy móc * Các kỹ năng đặc biệt khác |
| Sức khoẻ | <ul style="list-style-type: none"> * Tình trạng sức khoẻ * Bệnh sử * Số ngày nghỉ việc ốm đau |
| Đánh giá | <ul style="list-style-type: none"> * Đánh giá tổng thể * Điểm mạnh * Điểm yếu * Lĩnh vực phát triển cá nhân có thể |

Tiếp theo, việc đánh giá có thể được tiến hành với sự tham gia của các *đồng nghiệp*. Việc đánh giá qua tham khảo các đồng nghiệp sẽ cho phép thấy được khả năng làm việc theo nhóm của người được đánh giá. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp ý kiến đánh giá của các đồng nghiệp thường phân tán vì mang tính chủ quan cao.

Ngoài ra, việc đánh giá cán bộ nhân viên còn được thực hiện thông qua các nhận xét của khách hàng, đối tác của doanh nghiệp. Những đối tượng này thường có cái nhìn khách quan hơn do họ dựa trên cơ sở chất lượng dịch vụ mà họ nhận được từ phía người được đánh giá.

Trong đánh giá năng lực nhân viên nhằm bố trí và sử dụng, các phương pháp đánh giá thường được áp dụng như: (i) Phương pháp mức thang điểm; (ii) Phương pháp ghi chép - lưu trữ; (iii) Phương pháp quan sát hành vi.

Phương pháp thang điểm nhằm đánh giá năng lực của cán bộ nhân viên thông qua một bảng điểm mẫu trong đó có các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực cụ thể (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất nghề nghiệp, ...). Kết quả đánh giá sẽ cho phép phân loại người được đánh giá theo các mức độ khác nhau tương ứng với mức điểm đạt được. Chẳng hạn, để đánh giá năng lực lãnh đạo, có thể sử dụng phương pháp này bằng cách thực hiện trắc nghiệm (xem bảng 3.2.).

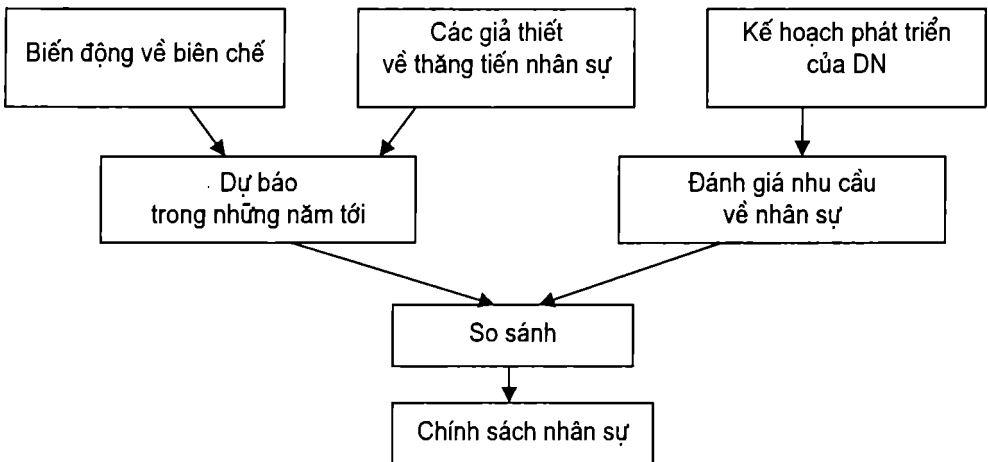
Phương pháp ghi chép lưu trữ yêu cầu nhà quản trị trực tiếp lập nhật ký ghi lại các nhận định kèm theo các tình huống tương đối đặc thù mà qua đó, năng lực của con người có thể bộc lộ rõ ràng. Các ghi chép, lưu trữ phải có tính liên tục và trải qua một quá trình nhất định, trong đó sự khách quan của nhà quản trị là rất quan trọng.

Phương pháp quan sát hành vi được tiến hành trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên, từ đó sẽ đánh giá được năng lực thực hiện công việc. Khi các hành vi của nhân viên thực hiện đúng quy trình nghiệp vụ và không mắc lỗi thì có nghĩa là nhân viên đã đạt được chuẩn về chuyên môn nghiệp vụ...

Việc lựa chọn phương pháp nào để đánh giá sẽ tùy thuộc vào điều kiện hoàn cảnh của từng doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong bố trí và sử dụng nhân viên cũng cần có sự kết hợp nhiều phương pháp và nhiều đối tượng đánh giá nhằm đảm bảo tính đồng bộ và toàn diện. Dựa vào kết quả đánh giá, một số câu hỏi cần có lời đáp là nhân viên có đủ năng lực, phẩm chất cho vị trí công tác dự tính bố trí và sử dụng hay không? Nếu chưa thì vì sao và cần đào tạo và bồi dưỡng tiếp như thế nào?

3.3.3. So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng về nhân lực

Phân tích GAP (chênh lệch) thực chất là cân đối giữa nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp và khả năng đáp ứng của nhân lực. Trong dài hạn nó sẽ cho phép doanh nghiệp đưa ra được các giải pháp tạo cán bộ nguồn. Còn trong ngắn hạn nó cho phép đưa ra các quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, thay đổi công việc, chuyển công tác... Việc phân tích GAP được mô tả trong sơ đồ 3.3.



Sơ đồ 3.3: Phân tích GAP

Phân tích GAP có thể cho ba kết quả:

- Nhu cầu và khả năng cung ứng cân bằng.
- Mức cầu vượt quá mức cung chỉ báo khả năng khan hiếm.
- Mức cung vượt quá mức cầu chỉ báo khả năng dư thừa.

Sự so sánh này phản ánh về mặt số lượng, năng lực và chi phí. Từ đó doanh nghiệp có thể đề ra các chương trình và chính sách điều chỉnh. Cụ thể, khi mức cầu vượt quá mức cung thì phải tuyển dụng bổ sung nhân lực hoặc tìm cách tăng năng suất lao động. Tiếp theo, tình trạng dư thừa kéo theo một số lựa chọn khó khăn trong việc lập kế hoạch do nhân viên hiếm khi có trách nhiệm về sự dư thừa đó, nhưng họ lại là những người phải gánh chịu tác động mạnh nhất của nó. Việc giảm bớt làm thêm giờ, giảm bớt tuyển dụng, khuyến khích nghỉ hưu sớm hoặc sa thải có thể được áp dụng. Cuối cùng, doanh nghiệp có thể sử dụng tình trạng dư thừa để khắc phục tình trạng thiếu hụt: sử dụng tình trạng dư thừa trong bộ phận này để bù đắp thiếu hụt ở bộ phận khác.

Bảng 3.2. Trắc nghiệm về năng lực lãnh đạo của nhà quản trị tương lai

| Các tiêu chí | Không có (0) | Rất ít (1) | Có khi (2) | Thường thường (3) | Luôn luôn (4) |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|---------------|
| 1. Khả năng gây ảnh hưởng | | | | | |
| 2. Tự khép mình vào kỷ luật | | | | | |
| 3. Quá trình công tác tốt | | | | | |
| 4. Năng lực giao tiếp | | | | | |
| 5. Năng lực giải quyết vấn đề | | | | | |
| 6. Không yên tâm với hiện trạng | | | | | |
| 7. Tư duy toàn cục | | | | | |
| 8. Năng lực ứng phó với áp lực | | | | | |
| 9. Tinh thần tích cực vươn lên | | | | | |
| 10. Hiểu người khác | | | | | |
| 11. Không có vấn đề cá nhân | | | | | |
| 12. Vui vẻ đảm nhận trách nhiệm | | | | | |
| 13. Không nổi nóng | | | | | |
| 14. Dám cải cách | | | | | |
| 15. Chính trực | | | | | |
| 16. Trung thành với lý tưởng | | | | | |
| 17. Nhìn rõ tương lai | | | | | |
| 18. Được người khác vui lòng chịu sự lãnh đạo | | | | | |
| 19. Ham học không biết mệt | | | | | |
| 20. Có phong độ hấp dẫn người khác | | | | | |
| 21. Có hình ảnh cá nhân đẹp | | | | | |
| 22. Vui vẻ giúp đỡ người khác | | | | | |
| 23. Có năng lực giúp đỡ người khác | | | | | |
| 24. Phát triển năng lực lãnh đạo cho người khác | | | | | |
| 25. Có tinh thần khai phá phát triển | | | | | |
| Cộng | | | | | |

Tiêu chuẩn chấm điểm:

- 90-100 điểm: Người lãnh đạo kiệt xuất;
- 80-89 điểm: Người lãnh đạo tốt (cần tiếp tục phấn đấu và có thể chỉ đạo người khác);
- 70-79 điểm: Người lãnh đạo đang trưởng thành (chú trọng tiếp tục phát triển và bắt đầu có thể chỉ đạo người khác);
- 60-69 điểm: Có nhiều tiềm lực (cán bộ ưu tú có triển vọng phát triển);
- Dưới 60 điểm: Cần cố gắng (chưa đạt yêu cầu để bồi dưỡng thành cán bộ lãnh đạo);

Lưu ý thêm là, khi đánh giá một người lãnh đạo tiềm tàng, cần chú ý đến tất cả các tố chất trên chứ không chỉ chú ý đến một chỉ tiêu riêng biệt nào.

3.3.4. Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực

Việc tiến hành bố trí và sử dụng nhân lực được thực hiện theo ba dạng: các hoạt động trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Trong ngắn hạn, hoạt động điều chỉnh về bố trí nhân lực nhằm mục tiêu đảm bảo độ thích ứng giữa nhu cầu của doanh nghiệp và người lao động. Thực chất, trong ngắn hạn, nếu nhu cầu về lao động của doanh nghiệp không được đáp ứng đủ (thiếu lao động) hoặc doanh nghiệp có số lao động vượt quá yêu cầu (thừa lao động) đều có tác động không tốt đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Hoạt động điều chỉnh về bố trí nhân lực ngắn hạn nhằm tránh các tác động của vấn đề thời vụ, một số biến động khủng hoảng kinh tế tài chính ngắn hạn... Hoạt động này thường tập trung giải quyết 3 vấn đề thường xảy ra: (i) Tính thời vụ trong kinh doanh; (ii) Cao điểm của sản xuất; (iii) Giảm sản lượng.

Trong các lĩnh vực mà nhu cầu có tính thời vụ, phải có sự mềm dẻo và phản ứng nhanh theo biến đổi của nhu cầu. Có thể có các giải pháp như: làm thêm giờ; sử dụng lao động thời vụ; hợp đồng có thời hạn; lao động tạm thời; thuê gia công; giảm sản lượng; dừng lao động thời vụ; dừng lao động thêm giờ; không gia hạn hợp đồng có thời hạn; cử cán bộ đi đào tạo, nghỉ phép...; nghỉ việc tạm thời; nhận làm gia công; giảm thời gian làm việc.

Về trung hạn, cần bám sát các thông tin về nhân lực hiện tại cũng như các hướng phát triển của doanh nghiệp trong ngắn hạn. Nhận định các khó khăn và thuận lợi có thể có trong trung hạn sẽ góp phần tiến hành các giải pháp bố trí và sử dụng nhân lực có hiệu quả.

Tương tự, sẽ có ba tình huống xảy ra là thiếu nhân lực; thừa nhân lực; nhân lực đủ đáp ứng yêu cầu. Từ đó các giải pháp có thể bao gồm:

- Tăng cường sử dụng điều chuyển nội bộ.
- Giảm sử dụng nguồn nội bộ với một số vị trí, nhất là với người lao động có học vấn thấp.
- Sửa đổi lộ trình công danh và phát triển nhân lực.
- Về hưu sớm...

Trong dài hạn, có thể nói hoạt động định biên và bố trí và sử dụng lao động được hiểu thông qua ví dụ sau: tuyển dụng một kỹ sư trẻ, doanh nghiệp đã tuyển dụng cho mình một kỹ sư trưởng hoặc một trưởng phòng, giám đốc... Chính vì vậy, doanh nghiệp về dài hạn cần có kế hoạch phát triển nhân lực phù hợp với môi trường hoạt động của mình. Về dài hạn cần tạo ra được sự hài hoà giữa dự báo nhu cầu nhân lực và sự vận động phát triển của nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này là đặc biệt quan trọng vì nó sẽ tạo ra cho doanh nghiệp bầu không khí khuyến khích phát triển.

3.3.5. Kiểm soát nhân lực

Kiểm soát nhân lực nhằm nắm bắt tình hình nhân lực được bố trí và sử dụng để từ đó có các biện pháp và hành động can thiệp hợp lý kịp thời để phát huy được năng lực của nhân lực. Hoạt động kiểm soát nhân lực phải thực thi một cách khéo léo để: (i) Biết rõ năng lực của nhân lực, ai tốt, ai xấu; (ii) điều chuyển của nhân lực sang vị trí công tác phù hợp hơn: “Vì vậy, hễ thấy cán bộ sai lầm, phải lập tức sửa chữa ngay. Nếu không việc to quá, họ làm không nổi, tốt nhất là đổi việc khác cho thích hợp với họ, mà không cần cho họ biết vì họ không làm nổi việc kia.”⁹; (iii) Thấy được quyết

⁹ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 238

định bố trí sử dụng nhân lực có hợp lý hay không; (iv) Giúp đỡ nhân lực được bố trí sử dụng làm tốt công việc được giao. Để kiểm soát nhân lực có kết quả tốt, cần phải kết hợp nhiều nguồn thông tin về nhân lực trên cơ sở dân chủ tập trung, trong đó, một quy tắc không thể bỏ qua đó là căn cứ vào thực tiễn công tác của nhân lực. Chỉ có thông qua thực tiễn, con người mới bộc lộ đầy đủ được năng lực, bản chất của mình. Khổng Tử đã từng chỉ ra rằng: “Hãy xem việc làm của người (1), xem rõ lại vì lẽ gì mà người làm việc ấy (2), rồi xét xem người làm việc ấy có lòng an vui hay không (3)? Nếu xét người như thế, người ta còn giấu sao được (4)? người ta còn giấu sao được?”¹⁰. Hàn Phi cũng từng khẳng định rằng thực tiễn mới kiểm chứng con người chính xác được.

3.4. Bố trí và sử dụng theo nhóm

3.4.1. Khái niệm và phân loại nhóm làm việc

Đoàn kết luôn tạo ra sức mạnh. Công tác bố trí và sử dụng nhân lực có hiệu quả chính là tạo ra sự đoàn kết giữa các thành viên trong công việc. Một doanh nghiệp có thể có rất nhiều người xuất sắc nhưng nếu giữa họ không có sự đoàn kết và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc thì hiệu quả tổng thể đạt được chắc chắn sẽ không cao. Do vậy, nghiên cứu về làm việc theo nhóm (teamwork) trở thành công việc rất quan trọng trong bố trí và sử dụng nhân lực.

Nhóm là sự kết hợp giữa hai người trở lên nhằm thực hiện mục tiêu chung của cả nhóm và thoả mãn nhu cầu của các thành viên.

Như vậy, nhóm mang lại cho mỗi thành viên con đường thoả mãn nhu cầu và phát triển, do vậy nếu một nhóm làm việc hiệu quả thì sẽ khai thác được các năng lực tiềm tàng của các nhân viên. Về cơ bản, nhóm làm việc là một tập hợp người với các đặc trưng cơ bản sau:

- Có cùng mục tiêu hay đạt được một thoả thuận nhất định;

¹⁰ *Luận ngữ* (Chu Hy tập chú, Lê Phục Thiện dịch), Nxb. Văn học, Hà Nội 2002, tr. 62.

- Có cùng một “ngôn ngữ” làm việc thống nhất;
- Có sự phân công phân việc và xác lập mối quan hệ tương quan giữa các thành viên nhóm trong sự quản lý điều hành chung để thực hiện mục tiêu của nhóm.

Như vậy việc thành lập nhóm không đơn thuần là việc lắp ghép, sắp xếp một số người có khả năng thực hiện một công việc vào với nhau. Thông thường mỗi cá nhân trong doanh nghiệp đều có năng lực, hành vi riêng do bản thân cá nhân đó thể hiện. Không phải tự thân các vai trò và hành vi cá nhân đó ảnh hưởng thuận lợi hay cản trở đến hiệu quả của nhóm. Nhóm có hiệu quả cao là sự tổng hoà các cá nhân với những mặt mạnh và yếu tại những thời điểm khác nhau. Chính vì thế, sẽ không thể kết luận rằng, các hành vi và năng lực của mỗi thành viên là tốt hay dở về bản chất. Vấn đề là ở chỗ nó có thích hợp với tình huống và hoàn cảnh của nhóm tại các tình huống đó hay không. Quan điểm phải luôn nhìn theo nghĩa động, có những tình huống mà một số giá trị và hành vi của cá nhân đóng vai trò tạo thuận lợi nhưng trong một số trường hợp khác nó lại là yếu tố cản trở.

Có hai loại nhóm cơ bản là nhóm ổn định và nhóm tạm thời.

Nhóm ổn định là một bộ phận của tổ chức doanh nghiệp được thành lập với trưởng nhóm và các thành viên được bổ nhiệm để hoàn thành những nhiệm vụ riêng, xác định và thường xuyên mang tính ổn định cao.

Nhóm tạm thời thường được hình thành để ứng phó với các tình huống đặc thù, trong một thời gian ngắn, các thành viên của nhóm ít có mối quan hệ với nhau về mặt tổ chức. Nhóm tạm thời được giải tán sau khi thực hiện nhiệm vụ.

Nhóm làm việc do vậy có thể được thành lập như một bộ phận chính thức trong sơ đồ cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, hoặc cũng có thể được thành lập thông qua huy động sự tham gia bán thời gian của các nhân viên và cán bộ quản lý đến từ các bộ phận khác nhau trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chẳng hạn, doanh nghiệp có thể huy động nhân viên đến từ nhiều phòng ban chuyên môn khác nhau để tạo lập nhóm làm việc hoàn thành một dự án nào đó trong một thời gian nhất định.

3.4.2. Phân loại nhân viên để tạo lập nhóm làm việc

Lựa chọn và hình thành nhóm để hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể là một khâu rất quan trọng trong bố trí và sử dụng nhân lực, đòi hỏi nhà quản trị một mặt phải có nhận thức đúng đắn, mặt khác phải có các kỹ năng nhất định trong việc xem xét và đánh giá con người. Xây dựng nhóm làm việc thực chất là xem xét phân loại nhân lực và bố trí các nhân lực vào các nhóm làm việc theo nguyên tắc đảm bảo sự hợp tác tối đa giữa các thành viên. Như vậy, một nhóm hiệu quả không phải là một nhóm bao gồm các thành viên xuất sắc. Ngược lại, bố trí nhân lực theo nhóm một cách khoa học tức là đảm bảo các ưu điểm của người này có thể khắc phục được những hạn chế của người khác và ngược lại.

Có nhiều cách để phân loại đánh giá nhân lực nhằm mục đích xác lập nhóm làm việc. Có thể tham khảo một số cách phân loại cơ bản sau đây:

- *Phân loại theo tính cách*, theo đó có bốn loại là: Người suy tư, người trực nhận, người tri hành và người cảm nhận.

Người suy tư có đặc điểm là ưa thích trật tự, thích phân tích và suy ngẫm, có tư duy và lý trí và chỉ bị thuyết phục bằng lý lẽ, bằng dữ kiện và tư liệu. Trong hành động thì thường cân nhắc kỹ lưỡng và không bốc đồng.

Người trực nhận làm việc và suy nghĩ thường bị bản năng chi phối, có nhiều sáng kiến nhưng dễ thay đổi. Rất nhanh nhạy, dễ thích ứng với hoàn cảnh nhưng cũng dễ bị lạc lối bởi các chi tiết cá biệt.

Người tri hành là những người tháo vát và hướng về công việc. Mọi tư duy đều hướng về hành động. Người tri hành có khuynh hướng quan tâm đến cách làm hơn là lý do. Họ thường dễ bị kích động mạnh.

Người cảm nhận có xu hướng quan tâm đến mặt tốt, xu hướng tiến bộ. Họ bị hấp dẫn bởi hình ảnh, danh tiếng, khung cảnh, nội quy tổ chức hơn là doanh số và lợi nhuận. Họ thường có các ý kiến phán đoán và nhận xét bất ngờ, thú vị và có giá trị.

- *Phân loại theo mức độ sẵn sàng.* Mức độ sẵn sàng của các nhân viên khi tham gia vào nhóm phụ thuộc vào động cơ thúc đẩy và các lợi ích mà nhóm mang lại. Như vậy, nhân viên có thể rất sẵn sàng tham gia vào nhóm này nhưng lại thiếu tích cực với nhóm khác. Theo tiêu chí này có 3 nhóm người cơ bản là:

Người có thiện chí hoặc tin cậy. Đây là những nhân viên có độ sẵn sàng cao tham gia vào nhóm làm việc.

Người có thể sử dụng nhưng không có thiện chí hoặc không vững tin. Đây là các cá nhân có mức độ sẵn sàng vừa phải. Với những nhân viên này, nhà lãnh đạo phải biết khơi dậy động lực tham gia vào nhóm.

Người không thể, không thiện chí và thiếu tin cậy. Đây là những cá nhân có mức độ sẵn sàng rất thấp.

- *Phân loại theo vai trò hỗ trợ tạo dựng và duy trì và phát triển nhóm trên góc độ tâm lý xã hội.* Theo góc độ này chúng ta có 5 loại người chính.

Người lập kế hoạch, người đưa ra ý tưởng: là những người luôn cố gắng tìm ra “một cái gì đó” ở những nơi mà người khác cho là “không có gì cả”. Thường có những ý tưởng “đặc biệt” mặc dù chưa có bất kì cơ sở nào để thực hiện nhưng họ chắc chắn nó sẽ khả thi. Đây là người có tầm nhìn xa và có thể thấy viễn cảnh tương lai đằng sau những khó khăn ban đầu. Mạo hiểm, nhìn ra vấn đề và nhanh chóng đưa ra giải pháp và thường là giải pháp có hiệu quả.

Người phân tích (hay còn gọi là người thẩm định): Những người phân tích thường xem xét mọi khía cạnh dù là nhỏ nhất. Bằng cách phân tích, thách thức và xem xét, họ được coi là người “dội gáo nước lạnh” vào các ý tưởng. Họ thường không phải là những người mạo hiểm và hiếm khi đưa ra ý tưởng mới. Những người thuộc loại này không phản ứng vội vàng, đôi khi lại quá bảo thủ nhưng có lúc sẽ khiến nhóm làm việc phải xem xét lại ý tưởng.

Người điều phối: Những người này thường nắm rõ nhiệm vụ của dự án tổng thể và mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp, là người giữ vai trò liên lạc, chịu trách nhiệm tiến hành kế hoạch từ khâu này đến khâu khác đồng thời giảm các xung đột, bất đồng xuống

mức thấp nhất, hiểu rõ vai trò của các nhân tố trong kế hoạch hoạt động và có khả năng dẫn dắt chỉ đạo ê kíp làm việc khi nảy sinh bất đồng để tiết kiệm thời gian và hoạt động hiệu quả.

Người tiến hành: Người tiến hành luôn muốn biến kế hoạch thành biện pháp khả thi. Họ muốn ai đó lập kế hoạch hành động để họ tiến hành. Có năng lực và phương pháp, không quan tâm tới các ý kiến xung quanh. Đặc biệt là họ không thích bị lãnh đạo, họ muốn hoàn thành tốt công việc với các phương pháp làm việc cẩn thận, hiệu quả. Công bằng mà nói họ là những “con ong chăm chỉ” và là người xúc tiến cũng như tiến hành công việc.

Người phá phách: Là những người thường xuyên đưa ra các chỉ trích, công kích cá nhân hoặc giữ kẽ. Những cá nhân này thường đưa ra các đòi hỏi ưu đãi cá nhân và cố gắng áp đặt phương pháp riêng của mình, không đếm xỉa đến người khác. Họ có thể gây ra tình trạng chỉ trích lẫn nhau qua các cách nói châm biếm, cạnh khoé...

3.4.3. Xây dựng và phát triển nhóm làm việc hiệu quả

Xây dựng và phát triển nhóm làm việc hiệu quả bao gồm những nội dung cơ bản sau:

- Xây dựng mục tiêu và tầm nhìn cho nhóm. Mục tiêu có thể lấy thực thể làm đối tượng, như sản lượng, chất lượng, lợi nhuận, giá thành... Cũng có thể lấy tinh thần làm đối tượng như phong cách làm việc, tư cách đạo đức... Những mục tiêu này giúp nhân viên thấy rõ mục đích cụ thể để vươn tới. Ngoài ra, biết đặt ra những mục tiêu thách thức cũng là một phương pháp quản lý nhóm rất hữu hiệu. Nếu mục tiêu của nhóm mang tính thách thức, nhóm sẽ cố gắng làm việc để hoàn thành mục tiêu được giao, dĩ nhiên với điều kiện là các mục tiêu đó có thể thực hiện được. Thật ngạc nhiên khi nhìn vào thành quả mà mọi người đạt được khi họ có cơ hội để thể hiện. Hãy truyền đạt những mục tiêu này với mọi người và thông báo cho họ biết tiến trình của công việc. Một nhóm làm việc hiệu quả thường có thói quen giành thắng lợi bởi mỗi thành viên trong nhóm luôn có nhiều kế hoạch để thành công sau lưng họ. Mục tiêu, tầm nhìn và kế hoạch hành động là những yếu tố không thể thiếu với các nhóm làm việc hiệu quả.

- Lựa chọn các nhân viên có chuyên môn phù hợp với nhiệm vụ của nhóm và có các phẩm chất cá nhân phù hợp có thể hỗ trợ cho nhau trong công việc. Đây chính là hình ảnh "**đàn nhạn bay**". Thông thường, nhóm phải có được một số thành viên giỏi, hầu hết các thành viên đều rất bình tĩnh và tự tin mặc dù họ có thể xứng đáng là những "ngôi sao" trong đội nhưng họ luôn tạo điều kiện để cả đội có thể "toả sáng" cùng nhau. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo nhóm là luôn nỗ lực tìm hiểu về những khả năng của những thành viên trong nhóm, tìm hiểu và biết cách "sử dụng" những điều đó cho lợi ích chung của nhóm.

- Trang bị những cơ sở vật chất cần thiết cần cho công việc của nhóm. Các yếu tố này bao gồm: trang thiết bị, các hỗ trợ nội bộ, bảng kiểm kê, tài liệu nghiên cứu thị trường...

- Phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong nhóm. Nguyên tắc cơ bản là sự hợp tác giữa các thành viên dựa trên nền tảng chức trách và quyền hạn rõ ràng của từng thành viên.

- Xác lập các giá trị cơ bản và tôn chỉ hoạt động của nhóm nhằm xây dựng không khí làm việc tạo điều kiện phát triển cả năng lượng tinh thần và thể chất để vượt qua những khó khăn. Thiếu đi nhiệt huyết thì nhóm làm việc sẽ rất khó khăn trong hoàn thành nhiệm vụ. Nhiệm vụ của người lãnh đạo nhóm là tạo ra một bầu không khí thắng lợi làm cho mọi người xung quanh cảm nhận như là người chiến thắng. Rất ngắn gọn, nhà lãnh đạo nhóm phải mô tả được mục đích của nhóm, sự tồn tại của nhóm để làm gì. Tiếp theo là phải biết giảng giải tại sao nhóm là "duy nhất". Ngoài ra, một kỹ thuật thường được sử dụng là làm lan truyền tinh thần chiến thắng khiến những người mới đến thích nghi với tinh thần hoạt động của cả nhóm. Các thành viên mới luôn tự hỏi làm thế nào để cho các thành viên trong nhóm hợp tác tốt với mình...

- Xác lập cơ chế giao tiếp và trao đổi thông tin trong và ngoài nhóm. Sử dụng các công cụ thông tin hiện đại như điện thoại, mail list, diễn đàn, mạng nội bộ sẽ giúp nhóm chia sẻ thông tin nhanh nhất và giúp đảm bảo sự phối hợp ăn ý giữa các thành viên. Các công cụ truyền thống như văn bản thông báo, các buổi họp vẫn

được coi là công cụ truyền thông tốt nhất đối với các nhóm làm việc hiệu quả. Ngoài ra, nên sử dụng những đồ thị, những hình ảnh của nhóm sẽ giúp cuốn hút thêm những người khác. Sử dụng những thông tin ngắn, gây ấn tượng để kêu gọi mọi người hành động.

- Xây dựng cơ chế khen thưởng, kỷ luật cho nhóm. Theo đó lãnh đạo nhóm thường xuyên giao tiếp và khen ngợi mọi người. Tiếp theo, cần chú trọng xây dựng những gương điển hình. Người điển hình phải đại diện cho sự mẫu mực, tiến bộ, cụ thể hoá những phẩm chất mà nhóm muốn vươn tới. Nếu muốn mọi người đối xử với nhau tốt, nhà lãnh đạo phải làm gương đầu tiên. Chẳng hạn, muốn mọi người làm việc nhiệt tình thì điều quan trọng là nhà lãnh đạo phải là người nhiệt tình nhất trong công việc của mình. Người lãnh đạo cũng đừng quên những hình thức thưởng phạt cụ thể, đúng mực đối với nhân viên, bởi vì điều đó khiến họ nhận thấy sự đóng góp của bản thân luôn được ghi nhận. Nhà lãnh đạo nhóm đừng quá hà tiện chuyện khen thưởng và không nhất thiết chỉ tuyên dương những thành công to tát. Việc khen thưởng có tác dụng cổ vũ lòng tự tin, kích thích lòng tự hào của con người và vì vậy sẽ kích thích họ lao động sáng tạo. Ví dụ như các phần thưởng, thiệp cảm ơn, chúc mừng sinh nhật và ngày lễ, điện thoại cá nhân hay e-mail...

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1. Phân tích khái niệm, mục tiêu của bố trí và sử dụng nhân lực.*
- 2. Phân tích các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực.*
- 3. Nội dung của bố trí và sử dụng nhân lực.*
- 4. Nhóm làm việc là gì? Các cách phân loại nhân lực để hình thành các nhóm làm việc? Trình bày một số đặc điểm của nhóm làm việc hiệu quả.*

Chương 4

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC

4.1. Tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nhân lực

4.1.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nhân lực

Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ doanh nghiệp nào. Vì vậy, đầu tư vào nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực là hướng đầu tư có hiệu quả nhất, vừa có tính cấp bách, vừa có tính lâu dài.

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải luôn nằm trong quá trình đổi mới: đổi mới về quy mô hoạt động, mục tiêu và công việc cần phải hoàn thành để đạt mục tiêu, đổi mới về công nghệ kinh doanh... Vì vậy, nhu cầu đổi mới là tất yếu khách quan, cần thiết và thường xuyên trong doanh nghiệp. Sự đổi mới này có thể đạt được nhờ hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực.

Đào tạo và phát triển nhân lực là quá trình cung cấp các kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở cả hiện tại và tương lai.

Đào tạo và phát triển nhân lực là một trong bốn nội dung cơ bản của quản trị nhân lực. Trong quá trình đào tạo, người lao động sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn, được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để hoàn thành tốt những công việc được giao. Doanh nghiệp ngày càng phát triển, đòi hỏi người lao động thực hiện khối lượng công việc càng lớn, chất lượng công việc càng cao, đặt ra vấn đề không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động. Các công cụ lao động, trang thiết bị làm việc ngày càng được cải tiến do trình độ khoa học kỹ thuật, công nghệ ngày càng hiện đại, đòi hỏi trình

độ kỹ thuật của người lao động cũng phải được nâng cao để ứng dụng trong hoạt động kinh doanh.

Cùng với việc phát triển doanh nghiệp, các bộ phận tổ chức trong doanh nghiệp cũng không cố định mà phải thay đổi, sắp xếp lại cho phù hợp với yêu cầu mới. Sự thay đổi này gắn liền với mục tiêu phát triển nhân lực trong doanh nghiệp, đó là hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp để người lao động trong doanh nghiệp thực hiện tốt hơn công việc được giao ở mức độ cao hơn, rộng hơn, và vươn lên các đỉnh cao trong sự nghiệp.

Trong doanh nghiệp, phát triển nhân lực thường được biểu hiện thông qua thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các chức vụ công tác cao hơn, hoặc giao cho nhân viên làm những công việc có yêu cầu cao hơn, quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn so với công việc mà họ đang đảm nhận. Phát triển nhân lực không chỉ nhằm có được một nguồn nhân lực đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, mà còn là một hình thức đãi ngộ nhân lực thông qua việc làm trong doanh nghiệp (sẽ phân tích thêm ở chương 5).

Đào tạo và phát triển nhân lực đều nhằm tới mục đích là giúp cho người lao động tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi, nâng cao khả năng thực hiện công việc của mỗi cá nhân, qua đó nâng cao hiệu suất làm việc của cả nhóm trong doanh nghiệp. Như vậy, đào tạo và phát triển nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, trong đó, đào tạo nhân lực là nền tảng để phát triển nhân lực. Điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển nhân lực là chúng đều sử dụng những phương pháp tương tự nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo nhấn mạnh đến việc huấn luyện vào hiện tại, chú trọng công việc hiện tại của người lao động, giúp người lao động có những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Trong khi đó, phát triển nhân lực chú trọng đến các công việc tương lai của tổ chức doanh nghiệp, giúp người lao động chuẩn bị các kiến thức, kỹ năng cần thiết để đảm nhận các công việc mới, các vị trí công tác mới, các chức vụ mới, nhằm thoả mãn nhu cầu được thăng tiến của họ.

Đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp có mục tiêu rõ ràng là hướng vào công việc cụ thể, và do vậy, mang tính cá biệt, gắn với từng cá nhân và công việc cụ thể.

Các nhà quản trị trong doanh nghiệp có trách nhiệm tổ chức quá trình đào tạo và phát triển trong phạm vi chức trách được giao, hơn nữa còn phải tham gia trực tiếp vào quá trình này như là một học viên gương mẫu, một giảng viên, huấn luyện viên thực thụ.

4.1.2. Vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực từ lâu đã được xem là yếu tố cơ bản nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, của khoa học công nghệ tiên tiến, của sự bùng nổ thông tin toàn cầu, và những áp lực về kinh tế, xã hội. Vì vậy, ở các doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ và Nhật Bản, các nhà quản trị luôn quan tâm và chú trọng tới đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp, coi đó là nhiệm vụ trọng tâm của công tác quản trị nhân lực. Đào tạo và phát triển nhân lực không chỉ có ý nghĩa to lớn đối với người lao động, mà còn có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp cũng như xã hội.

4.1.2.1. Đối với người lao động

Đào tạo và phát triển nhân lực giúp cho người lao động trong doanh nghiệp *thực hiện công việc tốt hơn*. Đối với nhân viên mới, quá trình đào tạo lần đầu thông qua hội nhập giúp cho họ giải quyết những khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc, cung cấp cho họ những thông tin cần thiết về công việc mà họ phải đảm nhận, giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới. Đối với nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp, quá trình đào tạo và phát triển giúp họ phát triển hệ thống tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, tạo tiền đề cho việc nâng cao hơn nữa năng suất và chất lượng lao động, nhờ đó, giúp người lao động tự tin hơn, làm chủ được các phương tiện khoa học kỹ thuật tiên tiến trong quá trình đổi mới công nghệ trong doanh nghiệp, và do vậy, làm việc có hiệu quả hơn. Đối với các nhà quản trị, đào tạo và phát triển

năng lực quản trị giúp họ tiếp cận với những phương pháp quản lý hiện đại, kỹ năng quản trị tiên tiến, phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ và môi trường kinh doanh, từ đó tránh được tình trạng lạc hậu và nâng cao chất lượng công tác quản trị doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển nhân lực còn góp phần *thoả mãn nhu cầu thành đạt* của người lao động, và qua đó kích thích họ vươn lên những đỉnh cao nghề nghiệp. Người lao động làm việc trong doanh nghiệp, ngoài tiền bạc còn luôn trông chờ vào một cơ hội thăng tiến. Doanh nghiệp phải quan tâm đến ước vọng đó của người lao động và tạo ra cho họ những cơ hội thực sự để họ thể hiện khả năng của mình, có như vậy họ mới đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp và gắn bó chặt chẽ hơn với doanh nghiệp.

4.1.2.2. Đối với doanh nghiệp

Đào tạo và phát triển nhân lực nhằm đến một lợi ích sâu xa đó là *góp phần thực hiện mục tiêu chung* của doanh nghiệp. Nói một cách khác, mục tiêu của đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển nhân lực tạo ra sự *chủ động thích ứng* với các biến động và nhu cầu tương lai của doanh nghiệp. Trong quá trình hoạt động, trong doanh nghiệp luôn xảy ra tình trạng thừa hoặc thiếu hụt nhân lực cho các công việc đã được xác định do ảnh hưởng của các nhân tố khách quan và chủ quan, đòi hỏi phải có sự đổi mới hay thay đổi nhân lực. Việc bồi dưỡng người lao động nhằm để đáp ứng kịp với yêu cầu thay đổi của tổ chức, thay thế, bổ nhiệm nhân lực, làm hoàn thiện tổ chức doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển nhân lực làm *tăng sự ổn định và năng động* của tổ chức doanh nghiệp, đảm bảo giữ vững hiệu quả hoạt động kinh doanh ngay cả khi thiếu các lao động chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ thay thế.

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp thành đạt trên thế giới đều chứng tỏ rằng doanh nghiệp nào chú trọng tới đào tạo và phát triển nhân lực, doanh nghiệp đó thường *thành công trong kinh doanh*. Việc định hướng đào tạo và phát triển nhân lực này được

thực hiện đối với tất cả thành viên trong doanh nghiệp, từ nhân viên đến nhà quản trị, từ nhà quản trị cấp thấp đến nhà quản trị cấp cao.

Đào tạo và phát triển nhân lực góp phần nâng cao hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp, vì đây là một loại đầu tư siêu lợi nhuận: “Vì lợi ích trăm năm trồng người”.¹¹

4.1.2.3. Đối với xã hội

Nhân lực trong mỗi doanh nghiệp cũng chính là nguồn lực con người quan trọng của xã hội. Đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là cơ sở để xã hội có được *nguồn lực con người có chất lượng cao*, cung cấp cho xã hội những nguồn nhân lực để phát triển thêm các doanh nghiệp mới, các tổ chức xã hội khác, đáp ứng được các mục tiêu kinh tế - xã hội.

Đào tạo và phát triển nhân lực được coi là một loại trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Người lao động cũng là một chủ thể của xã hội, vì vậy đào tạo và phát triển được nhân viên tốt chính là đã góp phần *tạo ra công dân tốt* cho xã hội.

Qua quá trình đào tạo và phát triển nhân lực, người lao động được tăng cường hiểu biết về xã hội cũng như sự hiểu biết lẫn nhau, *thúc đẩy sự phát triển và hợp tác trong xã hội*, trong các tổ chức mà họ tham gia, góp phần cải thiện mối quan hệ giữa các nhóm và cá nhân trong doanh nghiệp cũng như trong xã hội.

4.2. Các hình thức đào tạo và phát triển nhân lực

Trong doanh nghiệp có nhiều hình thức đào tạo và phát triển nhân lực khác nhau, tùy thuộc vào các tiêu thức phân loại. Dưới đây là một số tiêu thức phân loại cơ bản:

4.2.1. Theo đối tượng

Theo tiêu thức này, doanh nghiệp có hai hình thức đào tạo và phát triển, đó là đào tạo, phát triển nhân viên và đào tạo, phát triển nhà quản trị.

¹¹ Hồ Chí Minh tuyển tập, tập 3, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tr.200

Đào tạo và phát triển nhân viên: Hình thức đào tạo và phát triển này giúp cho nhân viên có trình độ tay nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu hiện tại và tương lai.

Đào tạo và phát triển nhà quản trị: Hình thức này được áp dụng cho các nhà quản trị hoặc sẽ đảm nhận công việc quản trị với mục đích giúp họ nâng cao kỹ năng thực hành quản trị, làm quen với các phương pháp quản lý mới, hiện đại và có hiệu quả, phát triển năng lực quản trị.

4.2.2. Theo địa điểm

Theo tiêu thức này, có hai hình thức, đó là: đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp và đào tạo và phát triển ngoài doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp: Đây là các hình thức đào tạo và phát triển nhân lực được thực hiện ngay trong doanh nghiệp. Các hình thức đào tạo ở đây có thể là:

- Đào tạo lần đầu: Hình thức đào tạo này nằm trong chương trình hội nhập nhân viên mới, bao gồm hội nhập chuyên môn và hội nhập vào môi trường làm việc của doanh nghiệp (đã đề cập trong chương 2).

- Đào tạo trong quá trình làm việc: Đây là những hình thức đào tạo và phát triển nhằm mục đích bổ sung những kiến thức, kỹ năng cho người lao động để họ có thể thực hiện tốt hơn công việc hiện tại và tương lai, chẳng hạn để giúp họ thi nâng bậc nghề, sử dụng công nghệ mới, công cụ lao động mới. Việc đào tạo thường được phân công theo kế hoạch đào tạo giữa người hướng dẫn hoặc các nhân viên lành nghề, có kỹ năng tay nghề cao với những nhân viên có trình độ thấp, kỹ năng tay nghề còn non yếu. Để mở rộng hơn tầm hiểu biết, người lao động có thể được luân phiên làm việc giữa các bộ phận khác nhau hoặc có thể tham gia làm việc trong các dự án, chương trình đặc biệt.

Các hình thức đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp do các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp thực hiện. Người đào tạo, huấn luyện ở đây có thể là nhà quản trị, các chuyên gia kỹ thuật, người lao động có tay nghề cao trong doanh nghiệp, và cũng có thể

là mời người đào tạo bên ngoài vào thực hiện công tác huấn luyện trong doanh nghiệp.

Hình thức đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp thường được tiến hành thường xuyên vì có nhiều ưu điểm như: các kiến thức được bổ sung kịp thời và sát với yêu cầu công việc; hình thức tổ chức linh hoạt, không làm gián đoạn công việc của người được huấn luyện; tiết kiệm được chi phí. Tuy nhiên kiến thức được đào tạo ở đây chủ yếu phục vụ ngay công việc chuyên môn hiện tại nên ít có tính hệ thống, tầm bao quát bị hạn chế, điều kiện học tập khó khăn.

Đào tạo và phát triển nhân lực bên ngoài doanh nghiệp: Đây là các hình thức đào tạo và phát triển nhân lực được thực hiện ở các tổ chức bên ngoài doanh nghiệp. Doanh nghiệp gửi người lao động tham dự những khoá học do các trường học hoặc các viện ngoài doanh nghiệp tổ chức; hoặc liên kết với các trung tâm đào tạo, giới thiệu việc làm đào tạo người lao động. Mục đích của việc đào tạo này rất khác nhau: nâng cao trình độ (ví dụ từ trình độ trung cấp, cao đẳng lên bậc đại học), chuyển hướng nghề nghiệp (khi doanh nghiệp có yêu cầu hay người lao động có nguyện vọng), chuẩn bị nguồn để phát triển nhân lực... Nội dung đào tạo có thể là kiến thức chuyên môn, kỹ năng quản trị kinh doanh hay quản lý hành chính, lý luận chính trị...

Các hình thức đào tạo và phát triển nhân lực bên ngoài doanh nghiệp có ưu điểm: kiến thức có tính hệ thống và tầm bao quát lớn, cách tiếp cận mới mẻ, điều kiện học tập thuận lợi, tập trung. Tuy nhiên, việc tổ chức đào tạo và phát triển nhân sự bên ngoài doanh nghiệp có hạn chế là: buộc người được đào tạo phải tách rời công việc đang đảm nhận, làm ảnh hưởng đến hoạt động chung của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động; nhiều khi nội dung đào tạo không sát với mục đích đào tạo; chi phí đào tạo thường cao; nhà quản trị khó kiểm soát thường xuyên, liên tục.

4.2.3. Theo cách thức tổ chức

Để thực hiện các mục đích đào tạo và phát triển nhân lực, doanh nghiệp có thể áp dụng các cách thức tổ chức khác nhau như: đào tạo trực tiếp, đào tạo từ xa, đào tạo qua mạng Internet.

Đào tạo trực tiếp: Đây là hình thức người đào tạo hướng dẫn, huấn luyện trực tiếp người lao động trong doanh nghiệp theo mục đích, yêu cầu nội dung công việc. Trong quá trình đào tạo có thể sử dụng các trang thiết bị kỹ thuật để giảng dạy, huấn luyện tùy theo các phương pháp và đối tượng đào tạo khác nhau.

Đào tạo từ xa: Hình thức đào tạo này thường được thực hiện trên các phương tiện thông tin như: vô tuyến truyền hình, đài phát thanh, các ấn phẩm báo, tạp chí. Nội dung đào tạo thường theo chương trình đã được hoạch định trước với những khoảng thời gian nhất định. Ngoài việc theo dõi để tham gia học trên các phương tiện truyền thông trên, người học còn có thể mua các băng học bằng video, cát sét về học tại nhà.

Đào tạo qua mạng Internet: Đây là hình thức đào tạo mà việc tổ chức các khoá học được thực hiện qua mạng Internet. Nội dung được các chuyên gia đào tạo trong và ngoài doanh nghiệp đưa lên mạng (website của doanh nghiệp hay mạng nội bộ), người tham gia đào tạo sẽ tự tải các nội dung đào tạo về nghiên cứu, học tập. Đây là hình thức hiện đại và đang được áp dụng khá phổ biến trong các tập đoàn kinh doanh lớn trên thế giới, vì nó cho phép doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và thời gian trong khâu tổ chức quá trình đào tạo; các giảng viên và học viên không phải trực tiếp đến lớp mà vẫn có thể tham gia vào các khoá đào tạo cần thiết.

4.3. Các nội dung đào tạo và phát triển nhân lực

4.3.1. Đào tạo và phát triển về chuyên môn - kỹ thuật

Đào tạo và phát triển về chuyên môn - kỹ thuật cần được thực hiện thường xuyên, liên tục trong suốt quá trình làm việc của người lao động ở doanh nghiệp, nhằm giúp cho các cán bộ, nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật để thực hiện tốt nhất công việc hiện tại, cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới cho nhu cầu phát triển tương lai. ông Kim Woo Choong, người sáng lập Tập đoàn Daewoo (Hàn Quốc) cho rằng mỗi nhân viên trong doanh nghiệp phải đạt được trình độ chuyên môn cao nhất cho mỗi lĩnh vực: “Ngày nay năng lực có được từ khả năng chuyên

môn. Uy tín và nổi tiếng bây giờ có được nhờ mình là người duy nhất có thể làm được công việc nào đó”¹²

Chuyên môn kỹ thuật được cấu thành từ các yếu tố: (i) kiến thức chuyên môn; (ii) kỹ năng chuyên môn; (iii) Phẩm chất, kinh nghiệm nghề nghiệp. Mỗi một loại công việc lại đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật khác nhau. Nhà quản trị cần nắm vững chuyên môn để có thể hiểu được công việc trong doanh nghiệp và của từng bộ phận, đơn vị trong doanh nghiệp, để từ đó có thể xử lý những tình huống phát sinh trong quá trình hoạt động quản trị kinh doanh. Nhân viên có nắm vững chuyên môn, kỹ thuật mới thực hiện được tốt các nhiệm vụ được giao. Có nắm vững chuyên môn, kỹ thuật mới có thể làm cho sản phẩm hàng hoá hay dịch vụ của mình đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng, làm tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm, của doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển về chuyên môn - kỹ thuật cho người lao động trong doanh nghiệp tập trung vào các nội dung chủ yếu sau đây:

- Đào tạo và phát triển các tri thức về nghề nghiệp: Đó là những kiến thức căn bản và chuyên sâu về nghề nghiệp. Mỗi nghề có những tri thức riêng mà người lao động muốn đảm nhận nghề này cần phải nắm vững và hiểu biết nó. Ví dụ: để làm giám đốc doanh nghiệp phải có những kiến thức về nghề giám đốc doanh nghiệp đó là nghề điều hành, quản lý doanh nghiệp; là nhân viên bán hàng thì phải nắm được các kiến thức căn bản của nghề bán hàng như bán hàng là gì? chức năng, nhiệm vụ của bán hàng? ...

- Đào tạo và phát triển các kỹ năng nghề nghiệp: Để thực hiện tốt nhất các công việc được giao, mỗi người lao động phải có các kỹ năng nghề nghiệp nhất định. Nhà quản trị phải có kỹ năng tổ chức và điều hành doanh nghiệp, kỹ năng tư duy, kỹ năng thông tin; nhân viên kế toán phải có kỹ năng hạch toán, cân đối sổ sách kế toán; người bán hàng phải có kỹ năng bán hàng thông qua kỹ

¹² Kim Woo Choong, *Bạn muốn thành công trong cuộc sống*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1995, tr.40.

năng giao tiếp với khách hàng, lựa chọn các phương thức và thủ thuật bán hàng.

- Đào tạo và phát triển phẩm chất, kinh nghiệm nghề nghiệp: Trong doanh nghiệp, mỗi người lao động có những phẩm chất khác nhau, tùy thuộc vào ngành nghề mà họ lựa chọn. Nhà quản trị ngoài phẩm chất chính trị, còn cần phải rèn luyện các phẩm chất như: dám đương đầu, tinh thần trách nhiệm, năng động, sáng tạo, hướng tới tương lai...; người bán hàng phải có đức tính kiên trì, nhẫn nại, phải trung thực, chân tình...

Chẳng hạn, đối với nhà quản trị, các doanh nghiệp tập trung đào tạo và phát triển các kỹ năng quản trị như:

* Kỹ năng nhân sự: là khả năng làm việc với người khác, khả năng giao tiếp với người khác. Kỹ năng nhân sự là cơ sở hình thành nên năng lực giao tiếp, cho phép các nhà quản trị đạt hiệu quả cao khi tác động đến những người khác, chẳng hạn trong việc thoả thuận, đàm phán với bên ngoài, làm hài lòng các nhà quản trị cấp trên và các cơ quan nhà nước, tạo ra sự tuân thủ của cấp dưới. Kỹ năng này cho phép các nhà quản trị nắm được “*nghệ thuật dùng người*”.

* Kỹ năng tư duy toàn cục: là khả năng nhìn xa trông rộng, hình dung và trình bày vấn đề ngay cả khi chúng còn trong dạng tiềm ẩn hay trong tương lai. Nhà quản trị là người *lo* cho người khác làm nên phải biết *lo trước, nhìn thấy trước* những điều mà nhân viên của mình chưa nhìn thấy. Kỹ năng tư duy toàn cục đặc biệt cần thiết khi các nhà quản trị hoạch định hay ra các quyết định quản trị mang tính chiến lược.

* Kỹ năng thông tin, hay còn gọi là kỹ năng truyền thông: Các nhà quản trị trong doanh nghiệp là những đầu mối thông tin. Họ thu thập, xử lý, lưu giữ và truyền đạt các thông tin khác nhau từ các nguồn khác nhau và chuyển đi các hướng khác nhau. Trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay thì việc thu thập thông tin không phải là công việc dễ dàng đối với nhà quản trị. Làm sao từ các nguồn thông tin chính thức và không chính thức, các nhà quản trị có được những thông tin chính xác về các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài. Truyền đạt thông tin đến

những địa chỉ cần thiết cũng đòi hỏi phải biết cách, nếu không thông tin sẽ bị sai lệch trên đường đi hoặc bị tiếp nhận sai, hoặc truyền đạt những thông tin không có lợi cho tổ chức doanh nghiệp.

Tất cả các kỹ năng trên đây của nhà quản trị là những kỹ năng cơ bản cần được đào tạo và phát triển cho dù nhà quản trị ở cấp nào và ở tổ chức nào. Bởi vì những kỹ năng này ảnh hưởng trực tiếp tới việc thực hiện các chức năng quản trị doanh nghiệp, đó là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

4.3.2. Đào tạo, phát triển về chính trị và lý luận

Đào tạo, phát triển về chính trị và lý luận nhằm nâng cao phẩm chất chính trị, nắm vững lý luận, hoàn thiện nhân cách cho các thành viên trong doanh nghiệp, tạo ra con người vừa “hồng”, vừa “chuyên”.

Đào tạo và phát triển về chính trị:

Mỗi người lao động là một tế bào của doanh nghiệp, và cũng là tế bào của nền kinh tế - xã hội. Khi thực hiện công việc họ đều có các mối quan hệ qua lại lẫn nhau, gắn bó lợi ích với nhau. Vì vậy, con người cần phải có thái độ đúng đắn trong công việc để không những làm lợi cho mình, mà còn làm lợi cho doanh nghiệp, cho xã hội. Mặt khác, cuộc sống và hoạt động kinh doanh luôn thay đổi, đòi hỏi con người phải có bản lĩnh nhất định để thích ứng tồn tại và phát triển. Điều này có được thông qua đào tạo chính trị cho người lao động. Người lao động có quan điểm chính trị đúng đắn sẽ vững vàng trong công việc, dám đương đầu trước những biến động môi trường xung quanh, có định hướng đúng cho sự phát triển của cá nhân và của cả cộng đồng.

Nội dung đào tạo và phát triển về chính trị cho người lao động bao gồm:

* Các nghị quyết, chính sách, chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước.

* Các văn bản pháp luật có liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và liên quan đến người lao động trong doanh nghiệp.

* Các quy định, hướng dẫn của các cơ quan chủ quản và các cơ quan ban ngành khác có liên quan.

* Đạo đức kinh doanh.

* Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Như vậy, đào tạo và phát triển về chính trị là để người lao động:

* Biết kết hợp hài hoà giữa mục tiêu chung của doanh nghiệp với mục tiêu toàn xã hội, giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của doanh nghiệp.

* Có quan điểm quản trị doanh nghiệp đúng đắn, không trái với định hướng chung thể hiện trong đường lối, chính sách của Đảng và Chính phủ, của Bộ, Ngành, Địa phương, pháp luật của Nhà nước.

* Trung thành với doanh nghiệp, với đồng nghiệp, có niềm tin vào sự thành công của doanh nghiệp, niềm tin vào đồng nghiệp.

* Có lập trường tư tưởng vững vàng, bản lĩnh trước những thách thức của môi trường kinh doanh đầy biến động.

* Trong sáng về đạo đức, có trách nhiệm với công việc được giao, quan tâm đến các thành viên trong doanh nghiệp.

* Trung thực trong kinh doanh và trong các quan hệ ứng xử. Câu tục ngữ Việt Nam “một sự bất tín, vạn sự bất tin” muốn nhấn gửi tới người làm kinh doanh không nên “tham bát, bỏ mâm”, vì những món lợi nhỏ, trước mắt của riêng mình mà quên đi lợi ích của người khác, để rồi làm mất uy tín và sự tin cậy của cộng đồng.

Đào tạo và phát triển về lý luận:

Đào tạo và phát triển về lý luận cho người lao động nhằm giúp họ hiểu bản chất của sự vật, biết cách hành động cũng như biết được phương hướng trong công việc thực tế. Người được trang bị lý luận tốt có khả năng ôn cũ biết mới, từ việc biết rồi suy ra việc chưa biết. Để thực hiện công việc có hiệu quả, cần kết hợp học đi đôi với hành, lý luận kết hợp với thực tiễn. Giáo dục lý luận ở đây là cung cấp những tri thức, những kinh nghiệm đã được tổng kết và khái quát hoá thành quy luật. Lý luận soi đường cho thực tiễn, thực tiễn hoàn thiện lý luận. “Lý luận tách rời thực hành là lý

luận suông, thực hành tách rời lý luận là thực hành mù quáng”¹³. Vì vậy, bên cạnh đào tạo chuyên môn, kỹ thuật, giáo dục chính trị, còn cần thiết phải cung cấp lý luận cho người lao động để họ có khả năng nắm chắc bản chất của sự vật, hành động đúng đắn, đó cũng chính là cơ sở khoa học cần thiết, quan trọng cho mọi hoạt động của người lao động trong doanh nghiệp.

Nội dung chủ yếu của đào tạo và phát triển về lý luận cho người lao động trong doanh nghiệp bao gồm:

- Các học thuyết về kinh tế, quản trị, kinh doanh. Người làm kinh doanh phải biết được quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu dùng như thế nào, biết đến mối quan hệ cung, cầu trên thị trường để xác định giá cả, nắm vững các học thuyết quản trị để thực hành quản trị doanh nghiệp có hiệu quả...

- Các quy luật kinh tế, quy luật tự nhiên, quy luật xã hội. Các quy luật này đòi hỏi con người khi hoạt động phải tuân thủ theo đúng yêu cầu của những đòi hỏi khách quan vốn có của đời sống kinh tế, xã hội. Nếu hành động trái quy luật thì sẽ gặp hậu quả khôn lường.

- Các phương pháp tư duy khoa học. Các phương pháp giúp người lao động có thể suy từ những gì đã biết để nhận thức được những cái chưa biết, những cái mới trong công việc...

Trong doanh nghiệp nói chung, doanh nghiệp thương mại nói riêng, đào tạo và phát triển về lý luận không giống nhau với các đối tượng đào tạo khác nhau, điều này phụ thuộc vào chức năng, nhiệm vụ, vị trí và khả năng nhận thức của người lao động. Chẳng hạn, đào tạo và phát triển về lý luận đối với nhân viên cần tập trung vào các lý luận thường thức liên quan tới công việc và cuộc sống xung quanh họ, chẳng hạn như các lý luận về sản xuất, lưu thông hàng hoá, tiêu dùng, lý luận về tinh thần hợp tác trong công việc... Trong khi đó, đào tạo và phát triển về lý luận đối với nhà quản trị ngoài các lý luận thường thức còn phải đào tạo những lý luận nâng cao như các học thuyết về quản trị kinh doanh, lý luận

¹³ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 458

về hội nhập kinh tế quốc tế, về nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp...

4.3.3. Đào tạo và phát triển về văn hoá doanh nghiệp

Đào tạo và phát triển về văn hoá doanh nghiệp giúp cho người lao động hiểu và nhận thức đúng về tổ chức doanh nghiệp - nơi họ làm việc, từ đó thích ứng với tổ chức, hội nhập với môi trường làm việc của doanh nghiệp. Bởi lẽ, trong doanh nghiệp tồn tại hai hệ thống tổ chức chính thức và không chính thức. Các thành viên trong doanh nghiệp không chỉ phải nắm được cơ cấu tổ chức chính thức cùng với những mối quan hệ quyền hạn trong đó, mà còn phải hiểu được hệ thống không chính thức để rồi được “chấp nhận” một cách chắc chắn. Muốn vậy, người lao động phải nắm bắt được các yếu tố của văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp tạo ra sự thống nhất về ý chí hành động của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp với tư cách là một cộng đồng người. Văn hoá doanh nghiệp giúp cho phân biệt được doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Văn hoá doanh nghiệp tạo ra bản sắc riêng cho mỗi doanh nghiệp. Vì vậy, các thành viên trong doanh nghiệp phải được đào tạo văn hoá doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp bao gồm các yếu tố cấu thành như hệ thống giá trị, các niềm tin và quan điểm, truyền thống và thói quen, tác phong sinh hoạt, phong cách ứng xử, nội quy, quy chế, các thủ tục, các biểu tượng về doanh nghiệp, các nhãn hiệu về sản phẩm.

Đào tạo và phát triển về văn hoá doanh nghiệp cho người lao động tập trung vào các nội dung sau:

- Các giá trị và quan điểm. Đây là những yếu tố quan trọng đặc trưng cho văn hoá doanh nghiệp. Giá trị là những niềm tin hoặc chuẩn mực chung của doanh nghiệp mà tất cả hoặc hầu hết các thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận; còn quan điểm hay thái độ thể hiện sự đánh giá các lựa chọn trên cơ sở giá trị.

- Lối ứng xử và phong tục (thói quen). Mỗi doanh nghiệp có cách thức ứng xử khác nhau trong công việc và trong các hành động hàng ngày, tạo nên những thói quen cho nhiều thành viên trong doanh nghiệp.

- Các quy định, quy tắc nội bộ.
- Truyền thống, thói quen trong doanh nghiệp.
- Tác phong làm việc, sinh hoạt.
- Cách thức ứng xử, giải quyết các mối quan hệ trong doanh nghiệp.
- Sử dụng quỹ thời gian làm việc và ngoài giờ làm việc.
- Cách thức sử dụng quyền lực.
- ...

4.3.4. Đào tạo và phát triển về phương pháp công tác

Để đạt được kết quả cao trong công việc, mỗi thành viên trong doanh nghiệp phải có phương pháp làm việc khoa học, đó là cách thức làm việc tốn ít thời gian, công sức mà thu được hiệu quả cao. F.Taylor cho rằng mỗi công việc đều có cách hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ, mỗi thành viên của doanh nghiệp phải có phương pháp công tác khoa học, đó là cách thức làm việc tốn ít thời gian, công sức mà thu được hiệu quả cao. Nhiệm vụ của nhà quản trị là phải tìm ra phương pháp đó để hướng dẫn cho nhân viên của mình dưới dạng những thủ tục, quy trình làm việc, các phương pháp làm việc khoa học sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động.

Tuy nhiên, để có được phương pháp làm việc hợp lý, đòi hỏi người lao động phải có thời gian rất dài để đúc kết kinh nghiệm, tuy vậy, quá trình này có thể rút ngắn nhờ đào tạo, phát triển.

Đào tạo và phát triển về phương pháp công tác cho người lao động tập trung vào: (i) phương pháp tiến hành công việc; (ii) phương pháp bố trí, sắp xếp thời gian hợp lý; (iii) phương pháp phối hợp công việc với các bộ phận và các cá nhân có liên quan.

Phương pháp tiến hành công việc giúp người lao động biết cách tính toán sắp xếp các thao tác, các công việc hợp lý hơn: việc gì trước, việc gì sau, việc gì cấp bách, việc gì thông thả, công cụ lao động là gì, kiểm tra kết quả bằng cách nào...

Phương pháp bố trí, sắp xếp thời gian giúp người lao động biết phân bổ thời gian hợp lý để nâng cao hiệu suất công tác cũng như đảm bảo sự bền bỉ dẻo dai trong công việc.

Phương pháp phối hợp giúp người lao động dễ tìm được sự hợp tác từ bên ngoài, và vì vậy, làm thuận lợi cho quá trình làm việc. Người lao động cần phải biết cách dân vận và kêu gọi sự giúp đỡ từ các tổ chức và cá nhân khác nhau.

4.4. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực

4.4.1. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân viên

Việc huấn luyện các nhân viên trực tiếp đảm nhận các công việc kinh doanh thường được tiến hành bằng một số phương pháp đơn giản, dễ áp dụng và kết quả có thể áp dụng được ngay, như dạy kèm, đào tạo nghề, sử dụng các dụng cụ mô phỏng...Việc đào tạo nhân viên có thể tiến hành tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài doanh nghiệp.

4.4.1.1. Kèm cặp (hay còn gọi đào tạo tại chỗ)

Đào tạo tại chỗ là phương pháp sử dụng những nhân viên có tay nghề cao, có kinh nghiệm làm việc để kèm cặp nhân viên mới vào nghề. Chẳng hạn, để đào tạo nhân viên bán hàng mới, các nhà quản trị giao họ xuống các quầy bán hàng, ở đó họ được các nhân viên lâu năm (thường là các tổ trưởng bán hàng) phân công làm những việc từ dễ đến khó như đầu tiên làm vệ sinh quầy hàng, sắp xếp hàng trên quầy, lấy hàng cho khách xem, bao gói cho khách hàng...dần dần có thể giao cho thực hiện một lần bán hàng độc lập. Trong quá trình thực hiện từng phần công việc, nhân viên lâu năm hướng dẫn để nhân viên mới biết làm như thế nào là đúng và có hiệu quả.

- Ưu điểm:

* Đơn giản, dễ tổ chức, có thể đào tạo được nhiều người cùng một lúc.

* Tiết kiệm được chi phí đào tạo do sử dụng chính người ở trong doanh nghiệp kèm cặp.

* Học viên có thể nắm được ngay các yêu cầu của thực tế công việc mà mình cần đảm nhiệm.

- Nhược điểm:

* Phân học lý thuyết có thể thiếu hệ thống, vì người hướng dẫn chỉ chủ yếu tập trung vào phần thực hành những phần công việc mà nhân viên cần phải thực hiện.

* Người hướng dẫn thường ít có phương pháp sư phạm, nên học viên có thể khó tiếp thu, thời gian học tập có thể bị kéo dài.

* Trong một số trường hợp, học viên còn học cả những thói quen xấu của người hướng dẫn mà sẽ rất khó sửa sau này.

Để đảm bảo cho phương pháp này đạt hiệu quả cao, người được giao kèm cặp không chỉ là người có chuyên môn cao, mà còn phải biết tạo ra bầu không khí tin tưởng và giúp đỡ lẫn nhau, đồng thời người học cũng phải hết sức nỗ lực trong học tập.

4.4.1.2. Đào tạo nghề

Đào tạo nghề là phương pháp kết hợp học lý thuyết với kèm cặp tại nơi làm việc. Phương pháp này chủ yếu áp dụng trong việc đào tạo các công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp sản xuất, người làm nghề thủ công. Huấn luyện viên ở đây thường là các công nhân có tay nghề cao, đặc biệt là công nhân giỏi đã về hưu được huy động tham gia đào tạo nghề cho công nhân mới vào, hoặc để nâng bậc nghề cho công nhân đang làm trong doanh nghiệp. Thời gian đào tạo có thể từ 01 - 06 năm tùy theo từng loại nghề.

Phương pháp đào tạo nghề về cơ bản có những ưu điểm và hạn chế như phương pháp kèm cặp tại chỗ, tuy nhiên ở phương pháp này phần lý thuyết được đào tạo có hệ thống hơn, kết hợp lý thuyết và thực hành ngay trong quá trình học và thực hiện công việc.

4.4.1.3. Sử dụng dụng cụ mô phỏng

Để đào tạo nhân viên một cách thiết thực, người ta xây dựng các mô hình giống như trong thực tế. Dụng cụ có thể đơn giản là các mô hình giấy cho tới dụng cụ được tin học hoá. Người giảng dạy thường chuẩn bị mô hình các quầy bán hàng, các loại hàng hoá khác nhau, các thiết bị bán hàng, các phương tiện vận chuyển, chất xếp hàng hoá... mô phỏng các tình huống kinh doanh có thật để học viên thực tập.

Phương pháp này có ưu điểm là:

- * Học viên dễ dàng hình dung được vấn đề thông qua các dụng cụ mô phỏng, để tìm ra những phương án ứng xử phù hợp với các tình huống kinh doanh thực tế.

- * Các mô hình có tính nghệ thuật dễ gây được hứng thú cho người học, phát triển khả năng tư duy, sáng tạo của họ.

- * Người giảng dễ diễn tả những kiến thức cho người học thông qua sự minh hoạ bằng các dụng cụ mô phỏng.

Tuy nhiên sử dụng phương pháp này cũng có hạn chế là:

- * Chi phí để xây dựng các mô hình trong nhiều trường hợp là tương đối cao.

- * Mô hình chỉ phản ánh thực tiễn chứ không phải là thực tiễn, vì vậy có thể gây nhầm tưởng.

Ngày nay với sự trợ giúp của công nghệ tin học, các chuyên gia đào tạo đã đưa vào chương trình đào tạo các dụng cụ mô phỏng hiện đại, giúp cho việc đào tạo bớt tốn kém nhưng chất lượng cao, chẳng hạn như xây dựng các doanh nghiệp ảo, thị trường chứng khoán ảo,... trên mạng máy tính để làm nơi cho người học thực tập, củng cố những lý thuyết đã được học.

4.4.2. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhà quản trị

Do những đặc thù của công việc quản trị nên các phương pháp đào tạo và phát triển năng lực của nhà quản trị không hoàn toàn giống như phương pháp đào tạo và phát triển nhân viên. Sau đây là một số phương pháp điển hình:

4.4.2.1. Các trò chơi kinh doanh

Các trò chơi kinh doanh hay còn gọi là các trò chơi quản trị là sự mô phỏng những tình huống kinh doanh điển hình hay đặc biệt trong thực tế. Những người tham gia trò chơi sẽ phải đảm nhận các chức vụ quản trị khác nhau để phân tích thông tin và đưa ra các quyết định của mình về các lĩnh vực hoạt động như: huy động vốn, lựa chọn cách tính giá cả hàng hoá, phân tích khả năng thâm nhập thị trường để có quyết định đầu tư hay không đầu tư kinh doanh, xây dựng chính sách marketing... Sau đó, các quyết định

này sẽ được một chương trình chuyên dụng của máy tính xử lý và người chơi có thể biết được ngay những quyết định của mình đúng đắn (phù hợp) đến mức độ nào.

4.4.2.2. Nghiên cứu tình huống

Phương pháp này đưa ra những tình huống kinh doanh khác nhau để nhằm giải quyết một vấn đề nhất định. Tình huống được nêu ra ở đây có thể là các tình huống kinh doanh có thật, có thể là các tình huống giả định. Những tình huống được nêu ra thường là các tình huống khó khăn, các dữ kiện không đầy đủ, các yếu tố trong tình huống thường thay đổi nên phải cân nhắc để lựa chọn các phương án phù hợp. Người học sẽ phải xử lý các thông tin có trong tình huống, rồi đưa ra cách giải quyết của mình. Sau đó, giảng viên cùng tất cả học viên phân tích, trao đổi “lời giải” của từng người.

4.4.2.3. Phương pháp mô hình ứng xử

Phương pháp mô hình ứng xử được sử dụng để phát triển kỹ năng giao tiếp của nhà quản trị. Các mô hình ứng xử được soạn thảo và ghi lại trong các băng video, sau đó chiếu lên màn hình (hoặc lên bảng) để các học viên quan sát xem các nhà quản trị ứng xử như thế nào trong các trường hợp khác nhau, từ đó phát triển kỹ năng giao tiếp. Ví dụ như: cảnh một người tổ trưởng bán hàng đang phê bình một nhân viên bán hàng đi làm muộn, một ông giám đốc doanh nghiệp nghe cấp dưới báo cáo về tình hình doanh thu sụt giảm trong tháng, hay cảnh một cửa hàng trưởng giải thích cho khách hàng những khiếu nại về hàng hoá sau khi mua...

4.4.2.4. Phương pháp nhập vai (đóng kịch)

Đây là phương pháp đưa một tình huống giống như thật, yêu cầu người học đóng vai một nhân vật nào đó trong tình huống để phân tích, giải quyết vấn đề. Chẳng hạn, người học đóng vai nhà hoạch định để soạn thảo một kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp trong tháng, hay vai người đàm phán với nhà cung cấp để ký hợp đồng mua hàng, một giám đốc đang cân nhắc đuổi việc hay không đuổi việc một nhân viên vi phạm kỷ luật...Việc thực hiện các bài tập nhập vai thường gây ra các cuộc thảo luận, tranh cãi

giữa các thành viên tham gia. Phương pháp này thường rất thú vị, hấp dẫn người học tham gia, chi phí không cao và rất hữu ích để phát triển các kỹ năng quản trị, đặc biệt là hình thành những phẩm chất mà nhà quản trị cần có.

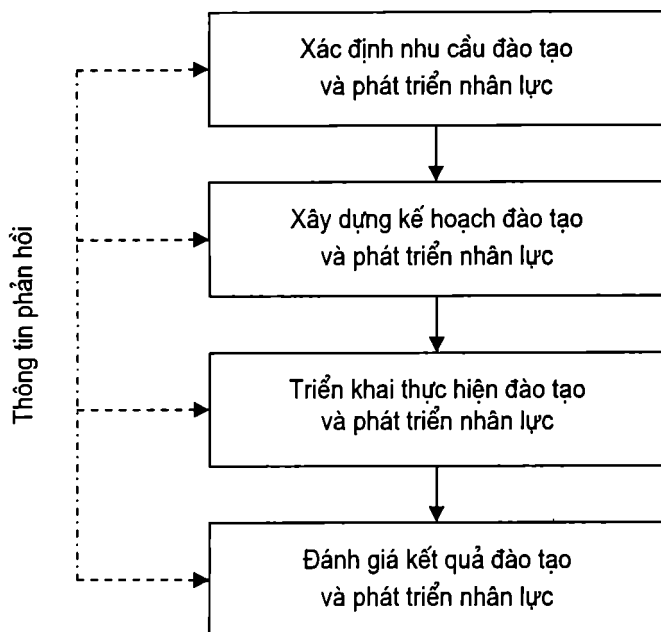
4.4.2.5. Luân phiên công việc

Luân phiên công việc là phương pháp thay đổi công việc của nhà quản trị từ vị trí công tác này sang vị trí công tác khác trong doanh nghiệp, nhằm cung cấp cho họ những kiến thức rộng hơn và có điều kiện tiếp xúc với những hoàn cảnh thực tế khác nhau, để họ có thể đối phó với nhiều tình huống xảy ra trong quá trình quản trị doanh nghiệp. Ngoài ra phương pháp này cũng giúp nhà quản trị có thể kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình, để phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, từ đó có sự chuẩn bị cần thiết cho việc đảm nhận các chức vụ quản trị cao hơn trong doanh nghiệp. Phương pháp này được sử dụng phổ biến trong các công ty đa quốc gia ở Mỹ và nhất là ở Nhật Bản.

Ngoài các phương pháp nêu trên, trong các doanh nghiệp ở các nước trên thế giới còn sử dụng rất nhiều các phương pháp đào tạo và phát triển nhân viên và nhà quản trị khác nhau như: phương pháp hội thảo (seminar), phương pháp điển cứu quản trị (case study), phương pháp huấn luyện tại bàn giấy (In-basket training), phương pháp đào tạo theo chương trình (programmed instruction), ...

4.5. Tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các nội dung như: (i) xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực; (ii) xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực; (iii) triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực; (iv) đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực (xem sơ đồ 4.1).



Sơ đồ 4.1: Quy trình tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân lực

4.5.1. Xác định nhu cầu

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực là giai đoạn đầu tiên và có ý nghĩa quan trọng trong tiến trình đào tạo và phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Nếu việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực không chính xác, đầy đủ có thể gây ra nhiều lãng phí trong việc sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp, hơn nữa kết quả đào tạo và phát triển nhân lực có thể không đạt được mục tiêu đã đề ra, làm giảm chất lượng công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

Nhu cầu đào tạo và phát triển thay đổi không chỉ đối với từng vị trí công tác trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người trong doanh nghiệp, do kiến thức cơ bản, nhu cầu hoài bão, nguyện vọng, sở thích, và tiềm năng của họ không giống nhau. Do vậy, các nội dung, hình thức, phương pháp, thời gian đào tạo và phát triển nhân sự cần được thiết kế phù hợp với nhu cầu của từng đối tượng.

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp, cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau đây:

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cho biết mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn phát triển. Những mục tiêu này đặt ra các yêu cầu khác nhau về trình độ, năng lực chuyên môn... đối với tất cả thành viên trong doanh nghiệp để thích ứng với sự thay đổi của tổ chức, nhằm thực hiện tốt nhất mục tiêu đã đề ra. Mục tiêu của đào tạo là để nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Kế hoạch nhân lực của doanh nghiệp. Ở mỗi thời kỳ, doanh nghiệp thường quy hoạch nhân lực để thực hiện các chiến lược kinh doanh. Kế hoạch nhân lực cho biết sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức như: số lượng lao động cần tuyển dụng mới, tỷ lệ chuyển công tác, số lao động về hưu, vắng mặt dài hạn, chuẩn bị đội ngũ kế cận,... Kế hoạch nhân sự giúp nhà quản trị nhân sự nắm được tình hình lao động một cách chi tiết về số lượng, chất lượng lao động hiện tại, từ đó có thể lượng hoá được nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng lao động, cơ cấu ngành nghề và trình độ chuyên môn sẽ biến động trong tương lai để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển sát với yêu cầu thực tế.

Trình độ kỹ thuật, công nghệ của doanh nghiệp. Tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ đặt ra yêu cầu khách quan là phải nâng cao trình độ của người lao động để ứng dụng có hiệu quả những thành tựu mới của khoa học kỹ thuật, công nghệ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vấn đề này chỉ có thể đạt được thông qua đào tạo và phát triển nhân lực thường xuyên trong doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc. Mỗi công việc đòi hỏi kỹ năng và các hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc, đòi hỏi các năng lực, phẩm chất cần có của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Vì vậy, tiêu chuẩn thực hiện công việc đặt ra nội dung cần phải đào tạo đối với người lao động. Thông thường, các doanh nghiệp thường dựa vào tiêu chuẩn thực hiện công việc để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc đào tạo nhân viên mới thực hiện công việc lần đầu.

Trình độ, năng lực chuyên môn của người lao động. Đây là căn cứ quan trọng để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực

trong doanh nghiệp về: đối tượng, nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo và phát triển. Các yếu tố như trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, các đặc tính cá nhân của người lao động quyết định ai là người cần thiết được đào tạo và được định hướng phát triển; những kỹ năng, kiến thức cần thiết nào được linh hội hay chú trọng quá trình đào tạo, phát triển.

Nguyện vọng của người lao động. Trong doanh nghiệp, nhu cầu đào tạo và phát triển của mỗi người là khác nhau, điều đó tùy thuộc vào phẩm chất, năng lực, ý chí phấn đấu vươn lên và cả điều kiện cá nhân của họ khi làm việc tại doanh nghiệp. Nhu cầu thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở cấp quản trị hay trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người. Do đó, để xác định chính xác nhu cầu, từ đó triển khai thực hiện quá trình đào tạo và phát triển nhân lực có hiệu quả, cần phải nghiên cứu nhu cầu đào tạo, nguyện vọng của người lao động.

4.5.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực

Một kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực tổng thể cần phải xây dựng trong doanh nghiệp, thường bao gồm những nội dung sau:

Các chính sách đào tạo và phát triển nhân lực. Các chính sách này quy định các loại hình đào tạo, huấn luyện; các điều kiện cho người lao động khi tham gia vào quá trình đào tạo; chi phí cho các khoá đào tạo; các chế độ ưu đãi, khuyến khích đối với người lao động tham gia đào tạo và có kết quả...

Các chương trình đào tạo và phát triển nhân lực. Các chương trình này được xây dựng trên các nội dung như: xác định rõ mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực trong từng thời kỳ; xác định chính xác đối tượng đào tạo và phát triển; lựa chọn các hình thức và phương pháp phù hợp với từng đối tượng; xây dựng nội dung đào tạo và phát triển nhân lực, lịch trình thời gian thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực; lộ trình công danh; xác định đầy đủ kinh phí, ...

Ngân quỹ cho đào tạo và phát triển nhân lực. Đào tạo và phát triển nhân lực là hoạt động đòi hỏi những khoản chi phí nhất định

như: chi phí tiền lương giáo viên và những người cộng tác trong đào tạo, huấn luyện; chi phí cho trang thiết bị học tập; trợ cấp cho người học... Vì vậy, cần phải có ngân quỹ dành riêng cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Ngân quỹ phải được thiết lập một cách đầy đủ và chính xác trên cơ sở khả năng tài chính của doanh nghiệp và các mục tiêu, lợi ích của mỗi chương trình đào tạo và phát triển nhân lực.

Các kế hoạch chi tiết về đào tạo và phát triển nhân lực. Các kế hoạch chi tiết cho biết cách thức tiến hành đào tạo và phát triển nhân lực cụ thể để thực hiện các chương trình, chính sách đào tạo và phát triển nhân lực đã đề ra. Các kế hoạch này bao gồm việc xác định cụ thể đối tượng học viên, xây dựng nội dung chương trình cho từng đối tượng trong từng giai đoạn, xác định địa điểm đào tạo trong doanh nghiệp hay đào tạo bên ngoài doanh nghiệp, cách thức tổ chức theo dõi lớp học và tình hình học tập của học viên.

Trong quá trình xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực, các nhà quản trị phải xác định được hình thức và phương pháp đào tạo cho các đối tượng khác nhau. Căn cứ để xác định hình thức và phương pháp đào tạo, phát triển nhân lực bao gồm:

Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực. Trong doanh nghiệp, ở mỗi thời kỳ khác nhau, mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực cũng khác nhau. Căn cứ vào mục tiêu đào tạo mà nhà quản trị có thể lựa chọn các hình thức và phương pháp đào tạo cho hợp lý. Ví dụ: với mục đích hướng dẫn công việc cho nhân viên mới thì phương pháp kèm cặp hay đào tạo tại chỗ là thích hợp, còn nếu mục đích là để phát triển năng lực quản trị để bổ nhiệm vào các vị trí quản trị thì có thể lựa chọn các phương pháp như nghiên cứu tình huống, luân phiên công việc, hội thảo.

Đối tượng được đào tạo và phát triển. Đối tượng đào tạo và phát triển khác nhau cần phải có các hình thức và phương pháp đào tạo, phát triển không giống nhau. Chẳng hạn, để đào tạo và phát triển nhân viên, có thể sử dụng các phương pháp: kèm cặp, đào tạo nghề, sử dụng dụng cụ mô phỏng...; để đào tạo và phát

triển nhà quản trị, có thể lựa chọn các phương pháp: trò chơi kinh doanh, nghiên cứu tình huống, mô hình ứng xử, nhập vai, luân phiên công việc...

Cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho đào tạo và phát triển. Đây là các điều kiện cần thiết để phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Mỗi phương pháp đào tạo đòi hỏi các phương tiện hỗ trợ cho phù hợp, nên nếu thiếu chúng thì việc giảng dạy khó có thể đạt được mục đích đề ra. Chẳng hạn, khi áp dụng các phương pháp nâng cao năng lực quản trị như: trò chơi kinh doanh, mô hình ứng xử... thì không thể thiếu các phương tiện nghe, nhìn hiện đại như máy tính, đèn chiếu...

Ngân quỹ đào tạo và phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Đây là cơ sở dự tính chi phí cho đào tạo và phát triển nhân lực. Khoản chi phí này được xác định dựa vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Căn cứ vào ngân quỹ đào tạo và phát triển nhân lực, có thể quyết định lựa chọn các hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp.

Tính chất công việc của người lao động trong doanh nghiệp. Căn cứ vào tính chất công việc của người lao động trong doanh nghiệp, nhà quản trị có thể lựa chọn các hình thức và phương pháp đào tạo và phát triển cho phù hợp.

4.5.3. Triển khai thực hiện

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực đã được xác định, các hình thức, phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực đã được lựa chọn, cần triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra. Quá trình triển khai thực hiện này thể hiện rõ vai trò tổ chức, điều phối, hướng dẫn, động viên của nhà quản trị trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực đã vạch ra.

Sau khi đã được nhà quản trị cấp cao nhất có thẩm quyền phê duyệt, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực sẽ được phòng quản lý nhân sự và các bộ phận liên quan triển khai thực hiện. Thông thường quá trình này được thực hiện trong doanh nghiệp hoặc bên ngoài doanh nghiệp.

4.5.3.1. Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển bên trong doanh nghiệp

Việc thực hiện quá trình này bao gồm các công việc sau đây: (i) Mời giảng viên, nếu giảng viên là người của doanh nghiệp thì cần báo cho họ biết kế hoạch để họ chuẩn bị, nếu là người thuê từ bên ngoài thì cần phải lập danh sách giảng viên để lựa chọn và có kế hoạch mời họ tham gia; (ii) Thông báo danh sách và tập trung người học theo nhu cầu và kế hoạch đào tạo và phát triển đã được xây dựng và phê duyệt; (iii) Chuẩn bị các tài liệu theo đúng nội dung, chương trình đã được xác định và phương pháp đào tạo đã được lựa chọn. Tài liệu bao hàm nội dung giảng dạy có thể do giảng viên tự lựa chọn theo ý cá nhân, có thể do giảng viên soạn trên cơ sở đặt hàng của doanh nghiệp; (iv) Chuẩn bị các điều kiện vật chất như: địa điểm, các trang thiết bị học tập, các dịch vụ phục vụ cho việc học tập như đồ ăn, uống, giải trí...; (v) Triển khai các chính sách đãi ngộ hợp lý cho cả hai đối tượng: giảng viên và học viên dựa trên cơ sở ngân quỹ cho đào tạo và phát triển nhân lực đã được phê duyệt.

4.5.3.2. Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển bên ngoài doanh nghiệp

Doanh nghiệp liên hệ với các tổ chức đào tạo bên ngoài doanh nghiệp để đưa người lao động tham gia các khoá đào tạo, huấn luyện khác nhau. Trước hết, doanh nghiệp cần phải chuẩn bị cho việc lựa chọn các đối tác có khả năng đảm đương được các mục tiêu yêu cầu đã đặt ra. Để lựa chọn được các đối tác thích hợp, cần căn cứ vào những yếu tố chủ yếu sau đây:

- Uy tín năng lực của đối tác trong những năm gần đây.
- Các dịch vụ đào tạo và phát triển mà đối tác có khả năng cung cấp.
- Cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị.
- Khả năng đáp ứng yêu cầu về đào tạo và phát triển nhân lực của doanh nghiệp.
- Năng lực, trình độ của đội ngũ giảng viên.
- Chi phí đào tạo.

Sau khi đã lựa chọn được đối tác thích hợp, doanh nghiệp ký hợp đồng để triển khai kế hoạch đã đề ra. Căn cứ vào nhu cầu đào tạo và phát triển của doanh nghiệp, cơ sở đối tác sẽ xây dựng chương trình, nội dung đào tạo phù hợp với từng đối tượng, sau đó gửi các tài liệu giảng dạy cho doanh nghiệp để xem xét, phê duyệt trước khi tiến hành giảng dạy. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cần thường xuyên theo dõi tiến độ thực hiện, sự thay đổi trong nội dung, hình thức và phương pháp giảng dạy, sự tham gia của người được cử đi học để đảm bảo cho quá trình đào tạo đạt được đúng mục tiêu đã được xác định.

Dù đào tạo ở trong hay bên ngoài doanh nghiệp, các nhà quản trị cần phải kiểm soát sát sao quá trình triển khai thực hiện. Ngoài các điều kiện vật chất, cần quan tâm đến cách thức tổ chức khoá học, cung cấp các thông tin phản hồi, động viên khuyến khích người tham gia đào tạo.

Cách thức tổ chức khoá học. Yếu tố này ảnh hưởng nhiều đến chất lượng và hiệu quả đào tạo. Để tổ chức khoá học tốt, cần lưu ý các vấn đề sau:

- Phân chia quá trình đào tạo và phát triển nhân lực theo từng giai đoạn cụ thể.

- Lựa chọn nội dung đào tạo phải mang tính tiếp nối, logic và lượng thông tin cần cung cấp phù hợp với khả năng tiếp thu của học viên.

- Luôn đặt người học là trung tâm của quá trình đào tạo, từ đó lựa chọn phương pháp truyền đạt thích hợp.

- Kết hợp lý thuyết với thực hành, nghe với quan sát thực nghiệm để học viên dễ hiểu, dễ nhớ.

Thông tin phản hồi. Thông tin phản hồi trong quá trình đào tạo sẽ giúp học viên biết được họ nắm được kiến thức đến đâu, biết phải làm gì để nâng cao kết quả học tập, từ đó giúp họ tự tin hơn và tiến bộ nhanh hơn. Vì vậy, nhà quản trị cần thường xuyên theo dõi, nắm bắt được tình hình học tập của học viên, phát hiện những ưu điểm, nhược điểm của mỗi học viên. Cung cấp thông tin phản hồi còn được coi là một phần của chương trình đào tạo đối với phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc.

Động viên khuyến khích. Để tạo động lực cho người học, cần kịp thời áp dụng các biện pháp động viên khuyến khích. Các biện pháp có thể sử dụng là:

- Khen thưởng kịp thời kết quả bước đầu của học viên.
- Chỉ ra các cơ hội thăng tiến sau khi đào tạo.
- Tạo môi trường văn hoá thuận lợi.
- Tạo điều kiện để người học tích cực, chủ động tham gia vào quá trình đào tạo.

4.5.4. Đánh giá kết quả

Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực là một việc làm cần thiết và quan trọng không chỉ bởi nó giúp doanh nghiệp đánh giá được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng, trình độ quản lý của cán bộ, nhân viên trước và sau quá trình đào tạo và phát triển, mà còn chỉ ra cho doanh nghiệp những mặt còn tồn tại, hạn chế, từ đó có biện pháp khắc phục, cải tiến, hoàn thiện trong các khoá đào tạo bồi dưỡng sau này. Nhiều thất bại trong đào tạo và phát triển nhân lực ở một số doanh nghiệp là do doanh nghiệp chỉ chú trọng đến các hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực mà ít quan tâm đến kết quả đào tạo, phát triển nhân lực. Nhiều doanh nghiệp đã bỏ ra những chi phí đào tạo khổng lồ, và có nhiều người lao động trong doanh nghiệp tham dự, nhưng lại không tiến hành đánh giá sự tác động tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của họ. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực là một công việc khó khăn và phức tạp, có kết quả định lượng được, có kết quả không lượng hoá được.

Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực có thể thông qua kết quả học tập của học viên và tình hình thực hiện công việc của học viên sau đào tạo.

4.5.4.1. Đánh giá kết quả học tập của học viên

Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực thông qua kết quả học tập của học viên thực chất là việc xác định xem sau chương trình đào tạo, phát triển nhân lực, học viên đã tiếp thu được những kiến thức gì? Ở mức độ nào? Việc đánh giá này có thể

được thực hiện qua các cuộc kiểm tra. Dưới đây là một số hình thức kiểm tra thường gặp:

Phỏng vấn: sử dụng các dạng câu hỏi khác nhau để kiểm tra học viên, trong đó chú trọng các câu hỏi mở là những câu hỏi mà câu trả lời có thể dưới dạng một ý kiến, hay một lời bình luận để kiểm tra kiến thức tổng quát của học viên. Ví dụ: anh (chị) có suy nghĩ gì về nghề bán hàng?

Trắc nghiệm: thông qua các bảng câu hỏi trắc nghiệm đúng - sai, có - không, chọn câu trả lời đúng... để trắc nghiệm kiến thức, trắc nghiệm trí thông minh, kỹ năng giao tiếp... của học viên.

Báo cáo dưới dạng một chuyên đề, dự án: Học viên có thể tự chọn hoặc được giao một vấn đề cần phải giải quyết trong doanh nghiệp. Bằng các kiến thức đã được đào tạo, học viên cần xây dựng luận chứng kinh tế, kỹ thuật cho vấn đề đó. Các chuyên đề, dự án được xem xét trên cơ sở khoa học, thực tiễn và pháp lý, được đánh giá cả tính hợp lý, khả thi và hiệu quả.

Xử lý các tình huống: Các tình huống có thật hoặc các tình huống giả định được nêu ra để học viên tìm các phương án trả lời. Quyết định của học viên trong việc xây dựng và lựa chọn phương án sẽ đánh giá được năng lực của học viên.

Việc đánh giá kết quả học tập của học viên, một mặt, giúp doanh nghiệp nắm được tình hình học tập của học viên, mặt khác, giúp cho học viên biết được mức độ kiến thức mà họ có được, cũng như những thiếu hụt kiến thức mà họ cần bổ sung. Tuy nhiên, cách đánh giá này chỉ phản ánh bề ngoài chứ chưa phản ánh đúng thực chất kết quả của công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Muốn vậy, cần phải đánh giá tình hình thực hiện công việc của học viên sau quá trình đào tạo, phát triển.

4.5.4.2. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của học viên sau đào tạo

Mục đích đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là nhằm giúp người lao động thực hiện công việc của họ một cách tốt nhất ở hiện tại và đáp ứng nhu cầu tương lai. Vì vậy, việc thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo phản ánh chính xác

kết quả của chương trình đào tạo và phát triển nhân lực. Có thể đánh giá qua các tiêu chí cơ bản sau đây:

- Năng suất lao động.
- Chất lượng công việc.
- Tinh thần trách nhiệm.
- Hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị.
- Tác phong làm việc.
- Tinh thần hợp tác.
- Hành vi ứng xử.
- ...

Ngoài việc đánh giá kết quả từ phía người học, doanh nghiệp còn cần phải đánh giá cả chương trình đào tạo và phát triển nhân lực. Việc đánh giá này tập trung vào các vấn đề sau:

- Các mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực đề ra có đạt được như mong muốn của doanh nghiệp hay không?
- Học viên có đạt được các mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực không?
- Nội dung chương trình có phù hợp với công việc thực tế của học viên hay không?
- Phương pháp giảng dạy đã tối ưu chưa, có phát huy khả năng chủ động, sáng tạo của học viên trong quá trình học tập không?
- Kết quả đào tạo có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và của học viên hay không?

- ...

Để lượng hoá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực, có thể so sánh giữa chi phí và lợi nhuận bình quân của doanh nghiệp trước và sau quá trình đào tạo, phát triển nhân lực; hoặc là phân tích tình hình tăng (giảm) thu nhập của người lao động trước và sau khi đào tạo, phát triển. Trong các doanh nghiệp lớn ở các nước phát triển, người ta đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển nhân lực thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và lợi ích do đào

tạo mang lại bằng chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng (NPV). Giá trị hiện tại ròng được xác định bằng cách lấy giá trị hiện tại của các lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo, phát triển nhân lực trừ đi giá trị hiện tại của các chi phí tăng thêm do đào tạo, phát triển nhân lực. Cái khó khi sử dụng phương pháp này là phải xác định được cả các lợi ích ẩn và chi phí ẩn (chi phí cơ hội) của quá trình đào tạo, phát triển nhân lực. Bởi vì trong nhiều trường hợp, đào tạo và phát triển nhân sự không những mang lại các giá trị kinh tế, mà còn mang lại nhiều giá trị tâm lý xã hội. Chính vì lẽ đó, đào tạo và phát triển nhân lực được coi là hình thức đầu tư sinh lời nhất trong doanh nghiệp.

Tóm lại, để công tác đào tạo và phát triển nhân lực tiến hành thành công, ngoài việc nắm vững quy trình đào tạo và phát triển, các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp Việt Nam còn phải chú ý đến đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Bên cạnh đó, phải làm cho người được đào tạo và phát triển nhận thức được việc được đào tạo và phát triển còn là một sự đãi ngộ của doanh nghiệp đối với họ (sẽ được phân tích thêm ở chương 5).

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1. Phân biệt đào tạo nhân lực với phát triển nhân lực.*
- 2. Tại sao các phương pháp đào tạo đối với nhân viên lại khác các nhà quản trị?*
- 3. Giải thích câu nói của Bác Hồ: “Buôn bán cũng cần có đầu óc chính trị”.*
- 4. Phân tích các nội dung và mối quan hệ giữa các bước của quy trình đào tạo và phát triển.*

Chương 5

ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC

5.1. Tầm quan trọng của đãi ngộ nhân lực

5.1.1. Khái niệm đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực là một trong những nội dung rất quan trọng của công tác quản trị nhân lực bởi nó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản đã chứng minh rằng họ ý thức rất đúng và đầy đủ về công tác này.

Akio Morita - người đồng sáng lập ra tập đoàn SONY nổi tiếng đã viết: "... đảm bảo công ăn việc làm thường xuyên và nâng cao mức sống của công nhân viên được đặt lên hàng đầu hoặc ít ra cũng ở sát hàng đầu"¹⁴. Chính vì vậy, các nhà quản trị cần phải nhận thức đầy đủ phạm trù đãi ngộ nhân lực trước khi triển khai nó trên thực tế.

Như đã nêu ở mục 1.2.4 (chương 1), đãi ngộ nhân sự là một quá trình liên quan đến suốt cả quá trình làm việc của người lao động và ngay cả khi đã thôi làm việc. Bởi vì nội hàm của đãi ngộ rộng hơn nhiều so với phạm trù trả công lao động.

Đãi ngộ theo cách hiểu đơn giản chính là cư xử, đối xử tử tế¹⁵. Suy rộng ra, từ góc độ quản trị nhân lực, đãi ngộ nhân lực có thể được hiểu như sau:

Đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

¹⁴ A.Morita, *Chế tạo tại Nhật Bản (tập II)*, Nxb. Khoa học xã hội, Hà Nội 1990, tr.88

¹⁵ Nguyễn Lân, *Từ điển từ và ngữ Hán Việt*, Nxb. Từ điển bách khoa, Hà Nội, 2002, tr. 195.

Như vậy, đãi ngộ nhân lực là một quá trình gồm hai hoạt động có liên quan chặt chẽ đến thoả mãn hai nhóm nhu cầu cơ bản của người lao động: chăm lo đời sống vật chất và chăm lo đời sống tinh thần. Hai hoạt động này được giới hạn trong một khuôn khổ cụ thể, đó là mục tiêu của doanh nghiệp.

Đãi ngộ nhân lực là quá trình, mà trong đó thể hiện những quan hệ nhân sự cơ bản nhất của doanh nghiệp: quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động, quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên dưới quyền.

Mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm về đãi ngộ nhân lực trong phạm vi chức trách được giao. Trước hết, các nhà quản trị phải là những người hoạch định chính sách đãi ngộ, sau đó là tổ chức thực hiện và quan trọng hơn, gương mẫu trong hành động chấp hành chính sách đãi ngộ đã hoạch định. Trách nhiệm săn sóc thực sự đến đời sống tinh thần và vật chất của người lao động là một trong 5 nhiệm vụ của cán bộ quản lý xí nghiệp mà Hồ Chủ Tịch đã vạch ra. Năm 1955, Hồ Chủ Tịch đã phát biểu trong Hội nghị cán bộ quản lý xí nghiệp¹⁶: “...cán bộ quản lý:

- Phải thật sự cần, kiệm, liêm, chính.

- Phải thật sự chống bệnh quan liêu, tham ô, lãng phí. Phải nâng cao cảnh giác, bảo vệ xí nghiệp.

- Phải khéo đoàn kết và lãnh đạo công nhân; mọi việc đều dựa vào lòng nồng nàn yêu nước và năng lực sáng tạo dồi dào của công nhân; dùng phương pháp dân chủ mà đẩy mạnh phong trào thi đua sản xuất và tiết kiệm.

- Phải thật sự săn sóc đến đời sống tinh thần và vật chất của công nhân.

- Phải cố gắng nghiên cứu và học tập để tiến bộ” .

Đãi ngộ nhân lực liên quan chặt chẽ với các nội dung khác của quản trị nhân lực như: tuyển dụng, bố trí và sử dụng, đào tạo và

¹⁶ Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, *Bác Hồ với doanh nghiệp và doanh nhân Việt Nam*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2003, tr.14.

phát triển. Đãi ngộ tốt là cơ sở quan trọng để thúc đẩy các khâu còn lại của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

5.1.2. Vai trò của đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp thương mại trước hết có liên quan trực tiếp đến người lao động và chính doanh nghiệp, tuy nhiên, nó còn mang một ý nghĩa rộng lớn hơn, liên quan đến nguồn lực con người của quốc gia. Do vậy, cần xem xét vai trò của đãi ngộ nhân lực theo cả ba góc độ: (i) Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; (ii) Thoả mãn nhu cầu của người lao động; (3) Duy trì, phát triển nguồn nhân lực cho xã hội.

5.1.2.1. Đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Đãi ngộ nhân lực là điều kiện đủ để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, người lao động có trình độ là điều rất cần thiết, tuy nhiên người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao không có nghĩa là họ sẽ làm việc tốt, gắn bó với công việc, tận tâm trong công việc, không có nghĩa là hoạt động của doanh nghiệp chắc chắn sẽ tốt, vì những vấn đề này còn phụ thuộc vào việc người lao động có muốn làm việc hay không? Suy nghĩ và hành động thế nào trong khi tiến hành công việc? v.v... nghĩa là phụ thuộc vào nhu cầu và động cơ thúc đẩy cá nhân của họ. Để phát huy mọi năng lực và tiềm năng của mỗi cá nhân thì việc đãi ngộ nhân sự cả về vật chất và tinh thần là cách giải quyết tốt nhất để khai thác động cơ cá nhân và góp phần tạo nên sức mạnh tổng hợp của cả doanh nghiệp.

Đãi ngộ nhân lực góp phần duy trì nguồn nhân lực ổn định của doanh nghiệp vì nó cung cấp điều kiện vật chất cho quá trình tái sản xuất giản đơn và mở rộng “sức lao động”. Với tư cách là một nguồn lực quyết định có ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp, nhân sự cần phải được duy trì và không ngừng cải thiện cả về mặt lượng và mặt chất. Cùng với hoạt động quản trị nhân lực khác như tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực, đãi ngộ nhân lực thông qua các hình thức đãi ngộ vật chất và tinh thần sẽ giúp cho nguồn lực nhân sự của doanh

nghiệp ngày càng trở nên mạnh mẽ cả về trí và lực để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của hoạt động kinh doanh. Con người nói chung và người lao động nói riêng được hiện hữu bởi hai yếu tố, đó là thể lực (hay dạng vật chất) và trí lực (hay trí tuệ) cũng như tinh thần của họ. Các yếu tố này có thể bị “hao mòn” trong quá trình làm việc, sự mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần của cá nhân sẽ làm giảm sức mạnh nguồn nhân lực của doanh nghiệp, vì vậy chúng cần phải được bù đắp thông qua các hình thức đãi ngộ khác nhau. Ngoài ra, đãi ngộ nhân lực còn làm cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp, không bỏ đi tìm công việc ở chỗ khác.

Đãi ngộ nhân lực góp phần mang lại tác dụng tích cực đối với các hoạt động quản trị nhân lực khác trong doanh nghiệp. Trong công tác quản trị nhân lực, đãi ngộ nhân lực là một hoạt động luôn đi cùng với các hoạt động khác như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, bố trí, sử dụng nhân lực... Nó hỗ trợ cho các hoạt động trên đạt kết quả và hiệu quả cao. Các chính sách đãi ngộ nhân lực như chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi..., các biện pháp đãi ngộ tinh thần thông qua công việc và môi trường làm việc sẽ tạo điều kiện thu hút nhân viên và nâng cao khả năng tuyển chọn nhân viên có chất lượng cao cho doanh nghiệp, đồng thời tăng cường khả năng phát triển nhân lực thông qua việc tạo động lực cho mọi thành viên, nhất là các nhà quản trị trong doanh nghiệp. Mặt khác, việc đãi ngộ nhân lực đúng đắn thể hiện chuẩn mực, công bằng, hợp lý của quá trình đánh giá nhân sự và ngược lại...

Đãi ngộ nhân lực góp phần tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp. Nếu xem xét trên phương diện hiệu quả, đãi ngộ nhân lực là hoạt động gắn liền với vấn đề chi phí của doanh nghiệp thông qua việc trang trải các khoản tiền công lao động, đầu tư cho các hoạt động để đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần cho người lao động... sẽ tác động đến yếu tố chi phí lao động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Đãi ngộ nhân lực còn nhằm tạo lập môi trường văn hoá - nhân văn trong doanh nghiệp, thể hiện rõ ràng triết lý quản trị và kinh doanh và do vậy, giúp cho tinh thần doanh nghiệp được củng cố và phát triển.

5.1.2.2. Đối với việc thoả mãn nhu cầu của người lao động

Đãi ngộ nhân lực tạo động lực kích thích người lao động làm việc. Người lao động trong doanh nghiệp luôn làm việc với động cơ thúc đẩy nhằm thoả mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của họ. Hơn thế nữa, nhu cầu của con người nói chung và người lao động nói riêng luôn biến động và không ngừng phát triển, chúng tạo ra động cơ làm việc ngày càng tăng để không ngừng thoả mãn nhu cầu. Trong quá trình làm việc, người lao động được thừa hưởng những thành quả thông qua việc đãi ngộ nhân lực, được thoả mãn nhu cầu, điều đó lại thúc đẩy họ làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả hơn.

Đãi ngộ nhân lực tạo điều kiện để người lao động không ngừng nâng cao đời sống vật chất, giúp họ hoà đồng với đời sống xã hội ngày càng văn minh hiện đại. Về mặt vật chất, các hình thức đãi ngộ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, trợ cấp... sẽ giúp người lao động nuôi sống bản thân và gia đình họ. Hơn thế nữa, trong một chừng mực nhất định, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, trợ cấp... làm tăng quyền tự hào của người lao động khi có thu nhập cao, là bằng chứng rõ ràng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của họ đối với gia đình, đồng nghiệp, người thân...

Đãi ngộ mang lại niềm tin cho người lao động đối với doanh nghiệp, công việc và những người xung quanh, đó là “sức mạnh tinh thần” để họ làm việc tốt hơn, cống hiến nhiều hơn và trung thành với doanh nghiệp hơn.... Với các hình thức đãi ngộ phi tài chính thông qua công việc và môi trường làm việc, người lao động sẽ có được niềm vui và say mê trong công việc làm việc tự nguyện, tự giác và nhiệt tình, phát huy được tính chủ động, sáng tạo.... Điều này là vô cùng quan trọng đối với người lao động vì ngoài tiền bạc và địa vị, con người còn cần có những giá trị khác để theo đuổi, việc kiếm tiền chỉ là một trong những động cơ thúc đẩy con người làm việc.

5.1.2.3. Đối với việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực cho xã hội

Đãi ngộ nhân lực góp phần quan trọng vào việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực cho xã hội, giúp cho xã hội và nền kinh tế có

được lực lượng lao động hùng hậu, đáp ứng nhu cầu về “sức lao động” cho phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, theo quan điểm và mục tiêu “dân giàu, nước mạnh”. Thông qua đãi ngộ, người lao động sẽ có điều kiện chăm lo gia đình, nuôi dạy, chăm sóc con cái ngày càng tốt hơn, tạo ra những thế hệ nhân lực có trí lực cao hơn và có khả năng tiếp thu kiến thức được nhiều hơn.

Đãi ngộ nhân lực cũng tạo điều kiện thuận lợi và góp phần trực tiếp vào việc thực hiện chiến lược phát triển con người của quốc gia. Vì đãi ngộ nhân lực trong các doanh nghiệp luôn là biện pháp lâu dài mang tính chiến lược cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp - một tế bào của nền kinh tế cũng như của đất nước. Điều này đã được thực tiễn và nhiều công trình nghiên cứu gần đây về nguyên nhân làm nên sự phát triển của một số quốc gia nghèo tài nguyên thiên nhiên. Người sáng lập Tập đoàn HYUNDAI đã đúc kết: “Tài nguyên tự nhiên của đất nước thì có hạn, nhưng sức sáng tạo và nỗ lực của con người là vô hạn. Phát triển kinh tế dựa vào tài nguyên thì khi tài nguyên cạn kiệt, phát triển cũng dừng lại. Còn nếu phát triển giành được qua nỗ lực bản thân và công việc thì sẽ vững vàng mãi mãi mà không bị suy tàn”.¹⁷

5.2. Các hình thức đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

5.2.1. Đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần...

5.2.1.1. Tiền lương

Tiền lương là một công cụ đãi ngộ tài chính quan trọng nhất. Lương là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương

¹⁷ Chung Ju Yung, *Không bao giờ là thất bại, tất cả là thử thách*, Nxb. Trẻ, TP. Hồ Chí Minh, 2004, tr.148.

ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc được giao. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về độ phức tạp và mức tiêu hao sức lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Tiền lương giúp người lao động có phương tiện để thoả mãn các nhu cầu sinh hoạt của bản thân cũng như gia đình của họ và do vậy tiền lương trở thành một động lực rất lớn trong việc thúc đẩy người lao động hoàn thành các chức trách được giao. Con người khi làm việc luôn muốn nhận được một mức lương nào đó tương xứng với năng lực của bản thân. Khi mới được tuyển dụng, họ có thể chấp nhận mức lương thấp mà không có ý kiến gì vì để có thể được tuyển dụng và có việc làm. Tuy vậy các nhà quản trị cần biết rằng, nếu người lao động chưa đạt được mức lương mong muốn thì khó có thể phát huy tối đa năng lực của mình. Chính vì vậy, cần trả lương đầy đủ cho người lao động bằng cách tăng lương khi thấy xứng đáng chứ không cần phải đợi người lao động có những dấu hiệu đòi hỏi. Nếu mong muốn được trả lương cao hơn của người công nhân không được thoả mãn, thì họ có thể có những phản ứng tiêu cực gây bất lợi cho doanh nghiệp (xem sơ đồ 5.1). Để tiền lương có thể trở thành công cụ đãi ngộ hữu hiệu, các doanh nghiệp cần tìm cách gắn tiền lương với thành tích công tác của nhân sự.

Trong thực tiễn hiện nay các doanh nghiệp thường áp dụng một hoặc hai hình thức trả lương: theo thời gian và theo sản phẩm.

Hình thức trả lương theo thời gian:

Tiền lương theo thời gian là tiền lương thanh toán cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc và trình độ chuyên môn của họ. Nhược điểm chính của hình thức trả lương này là không gắn giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình thực hiện công việc. Chính vì thế, hình thức trả lương này không kích thích người lao động thi đua sáng tạo để có thể đạt được một kết quả cao hơn, tốt hơn.

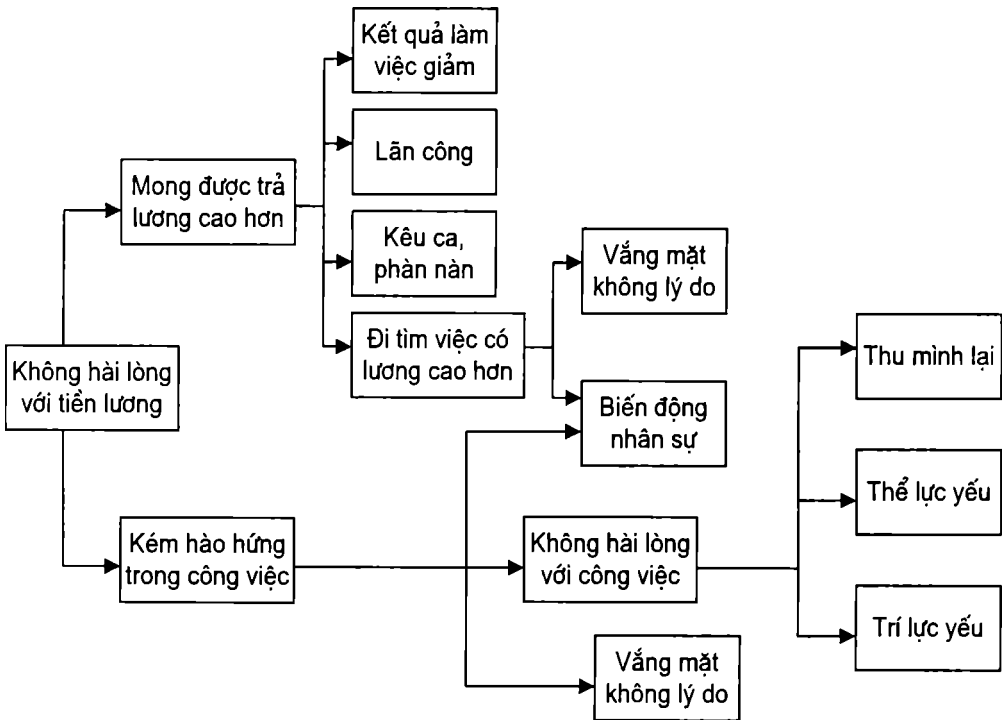
Hiện nay trong các doanh nghiệp, người ta sử dụng hình thức trả lương theo thời gian cho những công việc chưa hoặc không thể

xây dựng được định mức lao động, những công việc mà khối lượng hoàn thành không xác định được, những công việc cần thiết phải trả lương theo thời gian để nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm...

Hình thức trả lương theo sản phẩm:

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động tạo ra và đơn giá tiền lương theo sản phẩm để trả lương cho người lao động. Trả lương theo sản phẩm có nhiều ưu điểm sau:

- Làm cho người lao động vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến số lượng và chất lượng sản phẩm, tiết kiệm thời gian cho từng công việc.
- Khuyến khích mọi người học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, hợp lý hoá quy trình làm việc, tích cực sáng tạo để có thể tạo ra nhiều sản phẩm hơn với mong muốn nhận được nhiều tiền lương hơn.
- Tạo ra một sự công bằng trong việc đánh giá thành tích và đãi ngộ người lao động.



Sơ đồ 5.1: Những kết cục của sự không hài lòng đối với tiền lương

Trong các doanh nghiệp hiện nay, hình thức trả lương theo sản phẩm đã được đa dạng hoá thành nhiều hình thức cụ thể khác nhau như: trả lương sản phẩm trực tiếp không hạn chế, trả lương sản phẩm gián tiếp, trả lương khoán sản phẩm, trả lương sản phẩm có thưởng và khoán có thưởng. Trong các doanh nghiệp thương mại thực hiện việc trả lương theo doanh thu, khoán doanh thu, khoán thu nhập....

5.2.1.2. Tiền thưởng

Đây là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động. Vì vậy, tiền thưởng cũng góp phần giúp người lao động có thể thoả mãn các nhu cầu vật chất, tinh thần của bản thân và gia đình ở mức độ cao hơn. Từ đó có thể thấy, tiền thưởng là một công cụ khuyến khích vật chất có hiệu quả nhất đối với người lao động, nhất là những người còn tiềm ẩn nhiều năng lực làm việc. Tiền thưởng có nhiều loại, bao gồm:

- Thưởng năng suất, chất lượng tốt;
- Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu;
- Thưởng do sáng kiến, cải tiến kỹ thuật;
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh;
- Thưởng do hoàn thành tiến độ sớm so với quy định;
- ...

Tiền thưởng có thể được trả theo định kỳ hoặc đột xuất.

5.2.1.3. Cổ phần

Cổ phần là công cụ đãi ngộ nhằm làm cho người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ đối với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường sử dụng công cụ này dưới dạng quyền ưu tiên mua cổ phần và chia cổ phần cho người lao động.

5.2.1.4. Phụ cấp

5.2.1.4. *Phụ cấp*

Phụ cấp là một khoản tiền được trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường. Phụ cấp có tác dụng tạo ra sự công bằng về đãi ngộ thực tế. Doanh nghiệp có thể áp dụng một số loại phụ cấp như:

- Phụ cấp trách nhiệm công việc
- Phụ cấp độc hại, nguy hiểm
- Phụ cấp khu vực
- Phụ cấp thu hút
- Phụ cấp lưu động.

5.2.1.5. *Trợ cấp*

Trợ cấp được thực hiện nhằm giúp nhân lực khắc phục được các khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, nếu có nhu cầu trợ cấp thì doanh nghiệp mới chi trả. Trợ cấp có nhiều loại khác nhau như: bảo hiểm, trợ cấp y tế, trợ cấp giáo dục, trợ cấp đi lại, trợ cấp nhà ở, trợ cấp đất đỏ, trợ cấp xa nhà...

5.2.1.6. *Phúc lợi*

Phúc lợi được cung cấp cho người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt của gia đình. Phúc lợi có hai phần chính: phúc lợi theo quy định của pháp luật và phúc lợi do các doanh nghiệp tự nguyện áp dụng.

Phúc lợi theo quy định của pháp luật do Nhà nước quy định nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động ở mức độ tối thiểu do họ ở vào thế yếu hơn so với người sử dụng lao động. Tùy theo đặc điểm của mỗi quốc gia mà những phúc lợi này được quy định trong luật hay các văn bản dưới luật. Ở Việt Nam những quy định này được thể hiện thông qua các điều khoản (Điều 68-81; 140-152) trong Bộ luật Lao động (có hiệu lực từ ngày 01-01- 1995).

Phúc lợi tự nguyện được các doanh nghiệp áp dụng nhằm kích thích nhân viên gắn bó với doanh nghiệp cũng như thu hút những người có tài năng về làm việc. Phúc lợi tự nguyện phụ thuộc nhiều vào khả năng tài chính của doanh nghiệp, nó bao gồm:

- Bảo hiểm y tế.
- Chương trình bảo vệ sức khoẻ.
- Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm.
- Các loại dịch vụ như: xe đưa đón đi làm, phòng tập thể dục, thể thao, bãi đỗ xe, đảm bảo chăm sóc trẻ em...
- ...

Phúc lợi có tác dụng hậu thuẫn, phát huy công năng, kích thích tiềm năng, có ảnh hưởng trực tiếp tới phân phối lợi nhuận của doanh nghiệp. Do đó, khi thực hiện đãi ngộ bằng phúc lợi, các nhà quản trị cần chú ý hai vấn đề: (i) cần căn cứ vào khả năng tài chính của doanh nghiệp để định ra phúc lợi; (ii) không chạy theo doanh nghiệp khác.

Trong thực tế ở các doanh nghiệp hiện nay, những khoản đãi ngộ tài chính như: nghỉ phép, nghỉ lễ hay nghỉ ốm mà vẫn được trả lương là do luật pháp quy định. Các khoản đãi ngộ khác như: ăn trưa, trợ cấp khó khăn, quà tết, nhà ở... thì tùy thuộc chính sách và khả năng tài chính mà mỗi doanh nghiệp có quy định riêng.

Đãi ngộ tài chính có vai trò rất quan trọng đối với việc động viên khuyến khích người lao động làm việc nhiệt tình, say mê, sáng tạo và quan trọng hơn, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

5.2.2. Đãi ngộ phi tài chính

Người lao động trong doanh nghiệp không phải chỉ có động lực duy nhất làm việc là để kiếm tiền mà còn có những nhu cầu không thể thoả mãn bằng vật chất nói chung và tiền bạc nói riêng, nói cách khác là họ còn có những giá trị khác để theo đuổi. Chính vì vậy, để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy cá nhân làm việc thì cần phải có những đãi ngộ phi tài chính kết hợp với đãi ngộ tài chính để tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp.

Đãi ngộ phi tài chính thực chất là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải tiền bạc. Những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động rất

đa dạng và ngày càng đòi hỏi được nâng cao, như: Niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, với đồng nghiệp...

Trong doanh nghiệp thương mại, đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức: Đãi ngộ thông qua công việc và đãi ngộ thông qua môi trường làm việc.

5.2.2.1. Đãi ngộ thông qua công việc

Đối với người lao động trong doanh nghiệp, công việc được hiểu là những hoạt động cần thiết mà họ được tổ chức giao cho và họ có nghĩa vụ phải hoàn thành (nhiệm vụ và trách nhiệm của người lao động). Công việc mà người lao động phải thực hiện có ý nghĩa rất quan trọng vì nó gắn liền với mục đích và động cơ làm việc của họ. Tính chất, đặc điểm, nội dung và tiêu chuẩn của công việc... là những yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Nếu người lao động được phân công thực hiện một công việc quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề, phẩm chất cá nhân và sở thích của họ sẽ làm cho họ có được những hứng thú trong công việc, có trách nhiệm đối với kết quả công việc. Mặt khác, nếu họ được giao cho những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn, đòi hỏi nhiều kinh nghiệm hơn, lương thưởng cao hơn... so với công việc họ đang làm, hay một công việc mà hàm chứa nhiều cơ hội thăng tiến sẽ làm cho người lao động cảm thấy hài lòng và thoả mãn, các nhu cầu cơ bản không những được đáp ứng tốt hơn mà các nhu cầu cấp cao (nhu cầu được thể hiện, được kính trọng...) cũng được thoả mãn đầy đủ. Khi đó, người lao động sẽ cảm thấy gắn bó và có trách nhiệm hơn trong thực hiện công việc. Nói cách khác, họ sẽ làm việc tự nguyện, nhiệt tình và mang lại năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc cao hơn.

Theo quan điểm của người lao động, một công việc có tác dụng đãi ngộ đối với họ phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Mang lại thu nhập (lương, thưởng, trợ cấp...) xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra để thực hiện.

- Có một vị trí và vai trò nhất định trong hệ thống công việc của doanh nghiệp.

- Phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề và kinh nghiệm của người lao động.

- Có cơ hội để họ thăng tiến.

- Không nhàm chán, trùng lặp gây ức chế về mặt tâm lý, kích thích lòng say mê sáng tạo...

- Không làm ảnh hưởng đến sức khoẻ, đảm bảo sự an toàn tính mạng trong khi thực hiện công việc.

- Kết quả công việc phải được xem xét đánh giá theo các tiêu chuẩn rõ ràng, mang tính thực tiễn.

Tuy nhiên trên thực tế, doanh nghiệp không thể mang lại cho tất cả mọi thành viên công việc mà họ ưa thích, song trên quan điểm nâng cao chất lượng công tác đãi ngộ nhân lực, kết hợp với việc tổ chức lao động khoa học, bố trí sức lao động hợp lý, doanh nghiệp có thể đáp ứng những nhu cầu cơ bản về công việc cho người lao động một cách tối ưu nhất. Chính vì vậy, các nhà quản trị cần áp dụng các biện pháp sáng tạo nhằm tạo động lực cho người lao động, chẳng hạn như làm phong phú công việc.

5.2.2.2. Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc

Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc được thực hiện dưới các hình thức như:

- Tạo dựng không khí làm việc;

- Quy định và tạo dựng các quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm làm việc;

- Đảm bảo điều kiện vệ sinh và an toàn lao động;

- Tổ chức các phong trào văn hoá, văn nghệ, thể dục thể thao;

- Hỗ trợ các hoạt động đoàn thể.

- Quy định thời gian và giờ giấc làm việc linh hoạt...

- ...

Bằng cách áp dụng các hình thức đãi ngộ nói trên doanh nghiệp có thể làm cho các thành viên trong doanh nghiệp thông

cảm, hiểu biết và chấp nhận lẫn nhau, đoàn kết, thương yêu, giúp đỡ lẫn nhau; Điều này sẽ góp phần quan trọng trong việc tạo ra tinh thần làm việc tự giác, thoải mái cho người lao động, giúp họ sẵn sàng mang hết khả năng và công sức để làm việc, cống hiến.

Ngoài các hình thức nói trên, thái độ ứng xử của nhà quản trị đối với nhân viên thuộc cấp là một trong những nội dung quan trọng của đãi ngộ phi tài chính và có tác động rất mạnh đến tinh thần làm việc của nhân viên và tập thể lao động. Cách hành xử của các nhà quản trị trong các tình huống nhạy cảm như: hiểu, hỷ hoặc thái độ đối với người tốt, lập thành tích, người sai lầm, có hành vi tiêu cực... luôn được người lao động để tâm chú ý và có sự “liên hệ” rất nhanh. Cũng cần phải nhấn mạnh đến sự quan tâm của nhà quản trị đối với đời sống tinh thần của người lao động như một hình thức đãi ngộ phi tài chính: biểu dương, khen ngợi, thăng chức, quan tâm thông cảm, phê bình giúp đỡ. Một lời khen đúng lúc, một món quà nhỏ hay đơn thuần chỉ là một lời chúc mừng nhân dịp sinh nhật, lễ tết, một sự chia buồn thông cảm khi nhân viên gặp khó khăn... sẽ được nhân viên đón nhận như là sự đãi ngộ thực sự.

Để tạo ra môi trường làm việc tích cực, có tác dụng đãi ngộ nhân lực như trên, doanh nghiệp nói chung và nhà quản trị nói riêng phải thực sự quan tâm đến người lao động, phải coi họ và gia đình họ như là một bộ phận không thể tách rời của doanh nghiệp, lo lắng đến đời sống vật chất tinh thần của họ, gắn kết các thành viên trong nhóm làm việc thành một khối thống nhất, tôn trọng lợi ích cá nhân và lấy mục tiêu chung làm đường hướng và đích phấn đấu cho họ: “phải cho họ điều kiện sinh sống đầy đủ mà làm việc, tùy theo hoàn cảnh mà giúp họ giải quyết vấn đề gia đình. Những điều đó rất quan hệ với tinh thần của cán bộ...”¹⁸. Muốn vậy, phải xây dựng và triển khai thực hiện các chính sách đãi ngộ nhân lực hợp lý trên cơ sở tôn trọng luật pháp và thông lệ xã hội, coi trọng tình cảm, đạo lý, truyền thống và bản sắc văn hoá nhân văn.

¹⁸ Hồ Chí Minh *tuyển tập, tập 2*, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2002, trang 231

5.3. Tổ chức công tác đăi ngộ nhân lực

5.3.1. Xây dựng chính sách đăi ngộ nhân lực

5.3.1.1. Các nguyên tắc xây dựng chính sách đăi ngộ

Để xây dựng chính sách đăi ngộ nhân lực phù hợp, các nhà quản trị cần tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản sau đây:

Nguyên tắc tập trung dân chủ. Nguyên tắc tập trung dân chủ một mặt, đòi hỏi khi xây dựng chính sách đăi ngộ nhân lực, nhà quản trị phải phát huy tinh thần tham gia đóng góp của tập thể người lao động và các đối tượng có liên quan khác. Luật pháp Việt Nam quy định về sự tham gia của công đoàn và ký kết thoả ước lao động tập thể chính là góp phần pháp điển hoá nguyên tắc quan trọng này. Mặt khác, việc xây dựng chính sách đăi ngộ nhân lực phải mang tính tập trung, thống nhất trong toàn bộ doanh nghiệp, do giới quản trị cao cấp quyết định dựa trên việc đảm bảo thực hiện mục tiêu chung.

Nguyên tắc khoa học - thực tiễn. Nguyên tắc này thể hiện đòi hỏi quá trình xây dựng chính sách đăi ngộ nhân lực phải dựa trên cơ sở vận dụng các kiến thức khoa học và các quy luật khách quan. Bên cạnh đó cần chú ý tính thực tiễn, khả thi nhằm tạo thuận lợi cho việc áp dụng chính sách.

Nguyên tắc hài hoà. Tính cân đối hài hoà phải được tuân thủ khi xây dựng chính sách đăi ngộ nhân lực, nếu không nó sẽ phá vỡ nền tảng hệ thống của tổ chức. Sự hài hoà còn phải thể hiện trong việc xây dựng chính sách đăi ngộ cho các đối tượng có quyền lợi liên quan đến nhau và chi phối lẫn nhau.

Cả ba nguyên tắc nói trên cần phải được thực hiện một cách đồng bộ, vì chúng có mối liên quan chặt chẽ, quy định và bổ sung lẫn nhau.

5.3.1.2. Các căn cứ xây dựng chính sách đăi ngộ

Chính sách đăi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp cần được xây dựng dựa trên một số căn cứ chính sau:

Những quy định của Nhà nước. Chính sách đăi ngộ nhân lực trước hết phải đáp ứng các quy định của Nhà nước về đảm bảo

quyền lợi cho người lao động. Thông thường quốc gia nào cũng có những quy định về mặt pháp lý để bảo vệ người lao động – những đối tượng được coi là yếu hơn trong tương quan với người sử dụng lao động, những quy định này thể hiện dưới dạng quy định về mức lương tối thiểu, các chế độ bảo hiểm xã hội, các ngày nghỉ trong năm và các quyền lợi khác. Ở Việt Nam, Bộ luật Lao động (ban hành năm 1994 và sửa đổi năm 2002) đã có các quy định khá chi tiết về quyền lợi mà người lao động trong các doanh nghiệp được hưởng.

Chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp là mục tiêu mà mọi chính sách trong đó có chính sách đãi ngộ nhân lực hướng tới, vì vậy các nhà quản trị cần nắm vững mục tiêu và các giải pháp liên quan đến nhân lực của chiến lược phát triển doanh nghiệp trong từng thời kỳ để đưa ra các chính sách phù hợp. Các chính sách đãi ngộ nhân lực phải gắn với các mục tiêu chiến lược và khuyến khích đội ngũ lao động thực hiện chúng. Muốn vậy, hệ thống đãi ngộ tài chính và phi tài chính phải tạo nên động lực mạnh mẽ và khuyến khích mọi thành viên làm việc tích cực để được hưởng sự đãi ngộ tốt nhất và qua đó góp phần thực hiện các mục tiêu đầy thách thức của chiến lược.

Văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là nền tảng tinh thần của mọi doanh nghiệp và chi phối nhận thức, hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, chính sách đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp phải được xây dựng sao cho vừa phù hợp với văn hoá vốn có của doanh nghiệp vừa thúc đẩy các yếu tố mới, tích cực nhằm góp phần phát huy truyền thống văn hoá nhưng phải thúc đẩy sự phát triển của chính văn hoá doanh nghiệp. Cần chú ý đặc biệt đến văn hoá khi đưa ra các chính sách đãi ngộ phi tài chính, bởi nó liên quan trực tiếp đến đời sống tinh thần của người lao động.

Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chính sách đãi ngộ nhân lực phải gắn chặt với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, bởi chính sách đãi ngộ thành công là chính sách hướng người lao động đến việc nâng cao hiệu quả công việc của bản thân và qua đó, nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Bên

cạnh đó, cần làm cho người lao động thấy rằng, nếu hiệu quả kinh doanh càng cao thì mới có điều kiện thực thi đầy đủ chính sách đãi ngộ đối với họ.

Thị trường lao động. Chính sách đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp phải gắn với đặc điểm của thị trường lao động cụ thể. Nếu không chú ý đến đặc điểm của thị trường lao động, doanh nghiệp khó có thể duy trì lâu dài đội ngũ lao động có tay nghề cũng như có thể gặp những phản ứng không mong muốn từ xã hội và các doanh nghiệp trong ngành.

5.3.1.3. Yêu cầu đối với chính sách đãi ngộ

Mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn những chính sách đãi ngộ nhân lực khác nhau, tuy nhiên dù là chính sách nào, chúng cũng phải đảm bảo một số yêu cầu, đó là:

Công bằng. Chính sách đãi ngộ nhân lực phải đảm bảo tính công bằng: “Không sợ thiếu, chỉ sợ không công bằng”. Yêu cầu này phải thể hiện ở mọi khía cạnh của chính sách và là tư tưởng, triết lý xuyên suốt toàn bộ chính sách đãi ngộ nhân lực của mọi doanh nghiệp.

Công khai. Chính sách đãi ngộ liên quan đến tất cả mọi thành viên và là động lực quan trọng để thúc đẩy tinh thần làm việc cho nên phải được công bố công khai và được giải thích để mọi người đều hiểu và thông suốt.

Kịp thời. Động lực làm việc phải không ngừng được bồi dưỡng, trong khi chính sách đãi ngộ tốt có thể trở nên không còn thích hợp, vì vậy phải sửa đổi và đưa ra các chính sách đãi ngộ nhân lực thay thế cho phù hợp và đúng lúc.

Có lý, có tình. Con người là một chủ thể của xã hội và luôn đòi hỏi phải được đối xử dựa trên lòng nhân ái. Do vậy, chính sách đãi ngộ ngoài tính hợp lý còn cần phải mang tính nhân bản, vì con người và cho con người.

Rõ ràng, dễ hiểu. Chính sách đãi ngộ nhân lực cần được hướng vào việc động viên tất cả các thành viên của doanh nghiệp tích cực làm việc và thi đua với nhau, vì vậy chúng phải được mọi thành

viên thông hiểu. Không nên đưa ra hệ thống chính sách đãi ngộ nhân sự chi li, phức tạp, dễ dẫn đến hiểu nhầm hoặc bị xuyên tạc.

5.3.1.4. Một số chính sách đãi ngộ nhân lực cơ bản trong doanh nghiệp thương mại

a. Chính sách tiền lương

Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp bao gồm **ba nội dung** cơ bản: (i) mức lương tối thiểu chung; (ii) thang bảng lương; (iii) quy chế trả lương.

Mức lương tối thiểu chung: Đây là mức lương thấp nhất được tính cho lao động đơn giản nhất của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tự xác định mức lương này nhưng không được thấp hơn mức lương tối thiểu chung do nhà nước quy định.

Trong thực tế các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể quyết định trả lương cho nhân viên cao hơn, ngang bằng hoặc thấp hơn giá thị trường. Các yếu tố chi phối đến quyết định đó bao gồm :

- Triết lý và quan điểm của các nhà quản trị cấp cao trong một doanh nghiệp. Khi lãnh đạo tin rằng trả lương cao sẽ thu hút và duy trì được lao động giỏi hoặc ngược lại trả lương thấp sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

- Quy mô của doanh nghiệp: Thực tế các doanh nghiệp lớn thường trả lương cao hơn so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ.

- Lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp: Các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh tế hoặc các lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ trả lương khác nhau.

Những điều kiện cụ thể để một doanh nghiệp có thể trả lương cao hơn, thấp hơn hoặc bằng thị trường:

- Doanh nghiệp áp dụng chính sách trả lương cao hơn thị trường khi:

- * Có nhu cầu thu hút nhân viên có trình độ chuyên môn, tay nghề cao hoặc các nhà quản lý giỏi (thu hút người tài).

- * Có nhu cầu tuyển lao động gấp để đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh.

* Có khả năng tài chính dồi dào trên cơ sở doanh nghiệp đang hoạt động có hiệu quả cao, làm ăn phát đạt.

* Dưới tác động mạnh mẽ của công đoàn hoặc các tổ chức lao động.

- Doanh nghiệp áp dụng chính sách trả lương thấp hơn giá thị trường:

* Có các khoản trợ cấp hoặc phúc lợi cao.

* Có khả năng thực hiện chính sách đãi ngộ phi tài chính để thu hút và “giữ chân” người lao động như: Công việc ổn định, có cơ hội nâng cao trình độ chuyên môn, có cơ hội học tập, công tác ở nước ngoài...

* Hoàn toàn không có khả năng trả lương cao.

Hệ thống thang bảng lương của doanh nghiệp

Hệ thống thang bảng lương là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những người lao động trong cùng một nghề hoặc một nhóm nghề giống nhau, theo trình độ tay nghề của họ. Những nghề khác nhau sẽ có thang lương khác nhau.

Hệ thống thang bảng lương giúp cho doanh nghiệp có căn cứ để đưa ra các quy chế về trả lương như: (i) thoả thuận tiền lương trong hợp đồng lao động; (ii) xây dựng đơn giá tiền lương, thực hiện chế độ nâng bậc lương theo thoả thuận trong hợp đồng lao động và thoả ước lao động tập thể; (iii) đóng và hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật; (iv) trả lương ngừng việc và các chế độ khác theo quy định của pháp luật lao động.

Trong doanh nghiệp thường tồn tại hai nhóm thang bảng lương, đó là: thang lương cho nhân viên và thang lương cho nhà quản trị. Bảng 5.1 là ví dụ về thang lương cho nhân viên trong doanh nghiệp thương mại.

Bảng 5.1. Bảng lương công nhân viên thương mại*ĐVT: Nghìn đồng*

| Chức danh | Hệ số, mức lương | | | | |
|---|------------------|-------|-------|--------|--------|
| | I | II | III | IV | V |
| 1. Giao nhận hàng hoá, thanh toán quốc tế | | | | | |
| - Hệ số | 2,43 | 2,82 | 3,30 | 3,90 | 4,62 |
| - Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 704,7 | 817,8 | 457,0 | 1131,0 | 1339,8 |
| 2. Giao nhận hàng hoá, thanh toán nội địa, mua và bán hàng hoá, giao nhận hàng biển | | | | | |
| - Hệ số | 1,80 | 2,26 | 2,86 | 3,38 | 3,98 |
| - Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 507,5 | 640,9 | 806,2 | 957,0 | 1116,5 |
| 3. Thủ kho | | | | | |
| - Hệ số | 1,75 | 2,21 | 2,78 | 3,30 | 3,85 |
| - Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 507,5 | 640,9 | 806,2 | 957,0 | 1116,5 |
| 4. Bảo vệ tuần tra, canh gác tại các kho | | | | | |
| - Hệ số | 1,75 | 5,15 | 2,70 | 3,20 | 3,75 |
| - Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 507,5 | 623,5 | 783,0 | 928,0 | 1087,5 |
| 5. Bảo quản và giao nhận hàng hoá trong các kho, giao nhận hàng sông | | | | | |
| - Hệ số | 1,45 | 1,77 | 2,28 | 2,79 | 3,30 |
| - Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 420,5 | 513,3 | 661,2 | 809,1 | 957,0 |

Bảng 5.2. Bảng lương của các chức danh cán bộ cao cấp

ĐVT: Nghìn đồng

| | Hệ số, mức lương | | | | |
|--|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | TCty đặc biệt và tương đương | Tổng Công ty và tương đương | Công ty | | |
| | | | I | II | III |
| 1. Tổng Giám đốc, Giám đốc - Hệ số Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 7,85 - 8,20 2276,5-2378,0 | 7,45 - 7,78 2160,5-2256,2 | 6,64-6,97 1925,6-2021,3 | 5,98 - 6,31 1734,2-1829,9 | 5,32 - 5,65 1542,8-1638,5 |
| 2. Phó Tổng Giám đốc, Phó Giám đốc - Hệ số Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 7,33 - 7,66 2125,7-2221,4 | 6,97 - 7,30 2021,3 -2117,0 | 5,98 - 6,31 1734,2-829,9 | 5,32 - 5,65 1542,8-1638,5 | 4,66 - 4,99 1351,4-1447,1 |
| 3. Kế toán trưởng - Hệ số Mức lương thực hiện từ ngày 1/10/2004 | 7,00 - 7,33 2030,0 -2125,7 | 6,64 - 6,97 1925,6 -2021,3 | 5,65 - 5,98 1628,5-1734,2 | 4,99 - 5,32 1447,1-1542,8 | 4,33 - 4,66 1255,7-1351,4 |

Tương tự, bảng 5.2 cho thấy một ví dụ về bảng lương cho người giữ chức vụ quản lý.

Việc quy định hệ thống thang bảng lương hẹp hay rộng là do quan điểm khác nhau về cách thức khuyến khích người lao động vươn lên những nấc thang cao hơn trong nghề nghiệp. Người lao động phải cảm nhận được sự khác nhau cả về giá trị vật chất và giá trị tinh thần giữa các bậc lương khác nhau để hăng hái phấn đấu vươn lên.

Hệ thống thang lương, bảng lương cho các đối tượng khác nhau (cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn kỹ thuật, nhân viên hoặc viên chức hành chính...), ở nước ta hiện nay phổ biến có từ 2 - 12 ngạch lương.

Quy chế trả lương trong doanh nghiệp

Nội dung này phản ánh những quy định liên quan đến việc xếp lương, tăng lương, trả lương... cho các đối tượng người lao

động khác nhau trong doanh nghiệp, bao gồm hai loại quy chế cơ bản sau:

Quy chế xếp lương, tăng lương và các quy định cụ thể về hình thức trả lương, đồng tiền sử dụng để trả lương, cách tính lương trong các điều kiện khác nhau của công việc và môi trường làm việc.

Quy chế trả lương cho các cá nhân người lao động có trình độ lành nghề, thâm niên, năng suất lao động, trình độ học vấn khác nhau, cùng làm một công việc như nhau. Về cơ bản, các quy chế này được dựa theo nguyên tắc: Những người có thâm niên cao hơn, trình độ học vấn cao hơn, khả năng hoàn thành công việc tốt hơn... thường được trả lương cao hơn và ngược lại. Việc trả lương cho cá nhân người lao động theo quy chế này thường được dựa vào các yếu tố như: Kết quả thực hiện công việc, kinh nghiệm công tác, tiềm năng phát triển.

b. Các chính sách khác có liên quan đến quyền lợi của người lao động

Chính sách thưởng của doanh nghiệp bao gồm quy định về tiêu chí thưởng, điều kiện thưởng, mức thưởng và nguồn. Chính sách khen thưởng của doanh nghiệp được định ra nhằm khuyến khích các hành vi tích cực của mọi thành viên, vì vậy nó phải đảm bảo tính kịp thời, tính kích thích so với tiền lương. Doanh nghiệp có thể áp dụng chính sách thưởng hậu, thưởng bình quân, thưởng nhỏ.

Chính sách trợ cấp bao gồm quy định về các loại trợ cấp, mức trợ cấp và điều kiện được xét trợ cấp. Một doanh nghiệp có thể có nhiều chính sách trợ cấp khác nhau nhằm đền bù những khó khăn mà người lao động gặp phải trong công việc hoặc trong sinh hoạt. Chính sách này không được bình quân mà phải mang tính cá biệt đồng thời không nên tạo ra hình ảnh như là một bộ phận của thu nhập.

Chính sách phúc lợi phải đảm bảo để người lao động cảm nhận thấy sự quan tâm đến cuộc sống của tất cả mọi người. Do vậy, chính sách phúc lợi phải đảm bảo các phúc lợi được cung cấp cho tất cả người lao động.

Chính sách thi đua phải ở mức độ trung bình nhằm khuyến khích ý muốn đạt được kết quả thi đua của tất cả mọi người. Muốn vậy chính sách này phải có nhiều mức độ yêu cầu tiêu chí phấn đấu khác nhau cho các đối tượng và công việc không giống nhau.

5.3.2. Triển khai thực hiện chính sách đãi ngộ nhân lực

5.3.2.1. Xây dựng hệ thống đánh giá thành tích công tác của người lao động

Để góp phần thực hiện chính sách đãi ngộ nhân lực một cách chính xác đối với từng người lao động, doanh nghiệp cần thiết lập và thực hiện hệ thống đánh giá chính thức kết quả làm việc của một cá nhân. Hệ thống này được thiết lập trên cơ sở các tiêu chuẩn đánh giá công việc, các loại thông tin về kết quả thực hiện công việc.

a. Các tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác

Tiêu chuẩn trong đánh giá thành tích là những yêu cầu cụ thể đã định trước về mức độ kết quả thực hiện công việc có hiệu quả. Trong các hệ thống đánh giá thì tiêu chuẩn được coi là những tiêu chí xác định sự thành công trong một hoạt động. Việc xác định tiêu chuẩn được thực hiện trên cơ sở kết quả của quá trình phân tích công việc. Mục đích của đánh giá thành tích công tác ở đây được giới hạn trong việc đãi ngộ, vì vậy cần chú ý một số nội dung như: Kết quả hoàn thành công việc được giao; Những đóng góp ngoài trách nhiệm được giao; Các năng lực nổi trội.

b. Các thông tin cần cho đánh giá thành tích công tác

Để có được các loại thông tin cơ bản phục vụ đánh giá thành tích công tác của cấp dưới, các nhà quản trị nhân lực cần phải: (i) xác định nguồn thông tin; (ii) lựa chọn phương pháp thu thập thông tin.

Các nguồn thông tin: Có 5 nguồn thông tin có thể tham khảo đó là: cấp trên trực tiếp, những đồng nghiệp, cá nhân nhân sự được đánh giá, người dưới quyền của nhân sự được đánh giá, các cá nhân bên ngoài môi trường công tác. Trong đó, người quyết định và chịu trách nhiệm về đánh giá chính là cấp trên trực tiếp của nhân sự được đánh giá.

Các phương pháp thu thập thông tin cho đánh giá.

Phương pháp mức thang điểm

Theo phương pháp này, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân sự được thông qua một bảng điểm, trong đó liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân sự khi thực hiện công việc như: số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, triển vọng phát triển...

Phương pháp xếp hạng

Phương pháp xếp hạng có thể dùng cách so sánh cặp, theo đó từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ có số điểm cao hơn.

Phương pháp ghi chép - lưu trữ

Phương pháp ghi chép - lưu trữ là phương pháp trong đó, người lãnh đạo ghi lại những vụ việc quan trọng, những vụ việc tích cực, tiêu cực trong quá trình công tác của nhân viên. Theo dõi, kiểm tra việc sửa chữa sai sót của nhân viên, giúp họ tránh những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc.

Phương pháp quan sát hành vi

Phương pháp này căn cứ vào hai yếu tố: số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi. Nhà quản trị sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên bằng cách quan sát hành vi thực hiện công việc của nhân viên...

Phương pháp này khắc phục được nhiều nhược điểm của một số phương pháp khác, tuy nhiên nó chủ yếu hướng về hoạt động hơn là kết quả và phụ thuộc nhiều vào trình độ của người đánh giá.

Phương pháp quản trị theo mục tiêu (MBO)

Theo phương pháp MBO, trọng tâm của việc đánh giá chuyển từ các đức tính sang đặc tính cá nhân thông qua sự hoàn thành công việc; vai trò trọng tài của nhà quản trị thể hiện trong việc cố vấn, tư vấn; vai trò của nhân viên từ bàng quan, thụ động sang tham gia tích cực, chủ động.

c. Tổ chức đánh giá

Việc thực hiện đánh giá thành tích công tác của nhân lực được tổ chức thống nhất và thường xuyên theo những thủ tục và quy tắc chính thức. Tuy vậy, để phục vụ cho các chính sách đãi ngộ nhân lực khác nhau, doanh nghiệp sẽ có các lịch tiến độ đánh giá khá đa dạng. Đối với công tác trả lương, sẽ tổ chức chấm công hàng ngày, đối với trả thưởng có thể đánh giá mỗi năm một lần hoặc theo từng vụ việc cụ thể...

5.3.2.2. Thiết lập các quy định, quy tắc, thủ tục hỗ trợ thực hiện chính sách đãi ngộ nhân lực

a. Đối với thực hiện chính sách tiền lương

Đối với doanh nghiệp nhà nước, công tác trả lương được thực hiện theo Thông tư số 07/2005/TT-BLĐTBXH ngày 05/01/2005. Các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác có thể tham khảo Thông tư đó để áp dụng.

Các nhà quản trị cần phải đưa ra một số quy định liên quan đến trả lương như: (i) Hướng dẫn tính bảng lương; (ii) Thủ tục trả lương.

- Hướng dẫn tính bảng lương

Doanh nghiệp quy định mẫu bảng lương và quy định cách tính từng nội dung cụ thể trong bảng lương đó. Những quy định này được công bố cho cả người lao động lẫn các bộ phận quản lý. Liên quan đến lương của một cá nhân có thể có đến 37 cột trong một bảng lương.

Ví dụ: Cột mức lương tháng là cột thể hiện mức lương tháng của người lao động được quy định tại thời điểm trả lương theo bảng lương của doanh nghiệp. Cột mức lương có thể thể hiện mức lương giáp ranh (mức lương thay đổi trong tháng). Mức lương giáp ranh áp dụng trong trường hợp người lao động kết thúc tập sự và người thay đổi lương trong tháng. Cách tính lương giáp ranh: $\text{Mức lương giáp ranh} = (\text{Mức lương cũ} \times \text{Số ngày hưởng mức lương cũ} + \text{Mức lương mới} \times \text{Số ngày còn lại}) \text{ chia cho } 26 \text{ ngày}$. Chẳng hạn: Lương của anh A trong tháng 8 từ ngày 01 đến ngày 05 là 1.000.000 đồng, từ ngày 06 đến ngày 31 là 1.200.000 đồng, thì số

ngày hưởng lương mới bằng 21 ngày. Mức lương tháng 8 của anh A = $(1.000.000 \times 5 + 1.200.000 \times 21) / 26 = 1.161.500$ đồng.

- Các thủ tục liên quan đến trả lương cho người lao động:

* Thủ tục lập bảng chấm công và xác nhận:

Bảng chấm công phải có dấu xác nhận của phòng Nhân sự, có chữ ký xác nhận ngày làm việc của người lao động về ngày làm việc, thời gian làm thêm, làm đêm và thời gian nghỉ.

Bảng chấm công phải được sắp xếp theo thứ tự nhất định theo bảng lương và ổn định trong các tháng để thuận lợi trong việc làm và kiểm tra lương.

Bảng chấm công phải điền đầy đủ thông tin cá nhân của người lao động.

* Báo cáo thay đổi nhân sự:

Báo cáo này được lập nhằm mục đích tổng hợp và kiểm tra tất cả những trường hợp thay đổi nhân sự có liên quan đến việc làm lương các kỳ trong tháng.

Thực tế doanh nghiệp xây dựng báo cáo thay đổi nhân sự được làm 02 lần trong tháng. Lần một báo cáo số người thay đổi từ ngày 01 đến hết ngày 15 của tháng, lần hai báo cáo người thay đổi từ ngày 16 đến ngày 31 của tháng. Báo cáo thay đổi nhân sự bao gồm: báo cáo người nghỉ ốm, nghỉ đẻ, người thôi việc, người mới tuyển dụng, người kết thúc tập sự, người chuyển vị trí công tác,...

* Báo cáo nghỉ chế độ bảo hiểm xã hội:

Báo cáo này được xây dựng có tác dụng kiểm tra chéo với bảng chấm công về ngày nghỉ hưởng BHXH của người lao động.

* Báo cáo bù trừ lương:

Dựa trên thông tin về thay đổi nhân sự có liên quan đến lương của các bộ phận lập danh sách những trường hợp bù trừ lương và các trường hợp sai chế độ của tháng trước. Nhân viên phụ trách lương phòng nhân sự có trách nhiệm kiểm tra, đối chiếu những trường hợp bù trừ lương và trình trưởng phòng ký duyệt. Các trường hợp trên sẽ được thông báo cho các phòng chức năng trước khi nhập vào bảng lương.

* Bảng kiểm tra lương:

Sau khi trả lương kỳ 2, phòng Nhân sự cung cấp bảng Kiểm tra lương gồm các dữ liệu liên quan đến tiền lương trong tháng của người lao động. Nhân viên phụ trách tiền lương tại các phòng thông báo cho từng người lao động để kiểm tra, đối chiếu và tổng hợp các trường hợp có vướng mắc chuyển về phòng nhân sự. Người lao động kiểm tra lại số tiền lương thực tế của mình trong tháng.

* Các báo cáo khác:

Các chứng từ thực tế của các phòng và tổng hợp của phòng quản lý.

Bảng 5.3 là một ví dụ về các bảng, biểu mẫu tính lương và kiểm tra của một doanh nghiệp trong thực tế.

* Trách nhiệm của các bộ phận chức năng:

Phòng Nhân sự tổ chức thực hiện, chi trả các chế độ quyền lợi cho người lao động và kết hợp với phòng kế toán để chi trả tiền cho người lao động nhanh chóng, thuận tiện.

Phòng Kế toán: Thực hiện chi trả theo đề nghị của phòng nhân sự đã được Ban Giám đốc phê chuẩn.

Các phòng chức năng khác kết hợp với phòng nhân sự trong việc thực thi nhiệm vụ trên.

* Thời điểm trả lương cho người lao động:

Việc xác định thời điểm trả lương rất quan trọng vì nó ảnh hưởng đến khả năng chi trả cho các nhu cầu sinh hoạt của người lao động. Thực tế các doanh nghiệp có những quy định khác nhau về thời điểm trả lương. Chẳng hạn, có doanh nghiệp trả lương 02 lần trong 1 tháng vào ngày 01 và 15 hàng tháng nhưng doanh nghiệp khác lại quy định ngày 20 của tháng này và 05 của tháng sau...

Bảng 5.3. Các bảng, biểu liên quan đến trả lương ở Công ty X

| TT | Các bảng, biểu mẫu cần thiết | Phân cấp |
|----|---|------------|
| 1 | Bảng chấm công (Attendent Book) | Các phòng |
| 2 | Báo cáo thay đổi nhân sự hàng tháng | P.Nhân sự |
| 3 | Báo cáo hưởng chế độ BHXH | P.Y tế |
| 4 | Báo cáo bù trừ thay đổi lương của các bộ phận | Các phòng |
| 5 | Giấy xin nghỉ bù, ốm, nguyên lương,... | Các phòng |
| 6 | Giấy xác nhận làm thêm giờ | P. Nhân sự |
| 7 | Sổ kiểm tra đi muộn, về sớm, ra ngoài | P. Nhân sự |
| 8 | Bảng lương và bảng kiểm tra lương | Các phòng |
| 9 | Kế hoạch làm việc của các phòng | Các phòng |
| 10 | Đơn xin thôi việc hoặc quyết định thôi việc | P. Nhân sự |

Chú ý: Thời gian lập các bảng, biểu mẫu trên phụ thuộc vào quy định về thời gian trả lương của doanh nghiệp.

*** Cách thức trả lương**

Người lao động có thể nhận trực tiếp tại phòng kế toán hoặc thông qua tài khoản cá nhân ở ngân hàng.

b. Hướng dẫn thực hiện chế độ quyền lợi khác của người lao động

Ngoài tiền lương được coi là thu nhập chính của người lao động, để ràng buộc trách nhiệm của người lao động với công việc và doanh nghiệp, các quyền lợi khác cũng cần được cụ thể hoá bằng các quy định và thủ tục. Các quy định và thủ tục cần ban hành bao gồm:

- Nghỉ phép năm;
- Quy định lễ, tết, ngày thành lập doanh nghiệp;
- Nghỉ hiếu, hỷ;
- Tham quan nghỉ mát;
- Thưởng kinh doanh;
- Khám sức khoẻ định kỳ hàng năm;

- Chế độ làm việc;
- Chế độ đối với các vị trí làm việc đặc biệt;
- Bảo hiểm rủi ro và tai nạn lao động;
- Thủ tục thăng chức;
- Quy định điều chuyển công việc và chỗ làm;
- Thủ tục thôi việc.

Để đảm bảo quyền lợi chính đáng của người lao động cũng như trật tự của tổ chức cần phải có những quy định rõ trách nhiệm của các bộ phận có liên quan.

Ngoài ra cần phải ban hành những thủ tục liên quan đến xử lý các mâu thuẫn và khiếu nại phát sinh từ người lao động đối với doanh nghiệp và các nhà quản trị. Thông thường các doanh nghiệp ban hành thủ tục trong đó, quy định người lao động phải đưa ra yêu cầu thông qua công đoàn để đại diện trong việc giải quyết các loại mâu thuẫn và khiếu nại phát sinh.

Nhiều doanh nghiệp còn ban hành quy tắc ứng xử giữa nhà quản trị với nhân viên thuộc cấp. Bởi vì, thái độ ứng xử của nhà quản trị đối với nhân viên thuộc cấp là một trong những nội dung quan trọng của đãi ngộ phi tài chính và có tác động rất mạnh đến tinh thần làm việc của nhân viên và tập thể lao động. Các doanh nghiệp cần phải ban hành bộ quy tắc ứng xử này để tránh những hậu quả đáng tiếc phát sinh do việc các nhà quản trị có thể có những hành vi sai lầm khi xử lý quan hệ với nhân viên.

Người sáng lập Tập đoàn HUYNDAI - ông Chung Ju Yung đã đưa ra quy tắc ứng xử nội bộ cụ thể¹⁹, bao gồm các nội dung sau:

- Các nhà quản trị phải luôn giữ thái độ bình đẳng và tôn trọng nhau, tôn trọng người lao động, đối xử với họ một cách nhân ái và có thái độ ôn hoà với họ.

- Trước khi trở thành người lao động, nhớ rằng con người mang trong mình tình cảm, quan niệm về sự bình đẳng và tính cách như nhau, không nên phân biệt người này với người khác.

¹⁹ Chung Ju Yung, *Không bao giờ là thất bại, tất cả là thử thách*, Nxb. Trẻ, TP. Hồ Chí Minh, 2004, tr. 123.

- Hãy nhận thức rằng con người ai cũng có nhu cầu phát triển và thể hiện mình, cho nên phải khích lệ tinh thần làm việc hơn là bắt họ làm theo mệnh lệnh một chiều, để họ có thể tự do phấn đấu hết sức mình.

- Thông qua những cuộc đối thoại trung thực, quan tâm đến đời sống của người lao động, nhận sự phục tùng và cảm kích tấm lòng của họ.

- Trong quá trình làm việc, nhà quản trị nhất định chỉ đạo công việc với ý thức rằng mình phải tự thi hành công việc của mình, phải nhận thức được là bản thân người lao động cũng đang làm những công việc có giá trị.

- Phải hiểu rằng chính cách xử thế của nhà quản trị trong quan hệ lao động là điều quyết định đến không khí làm việc, phải tự cố gắng để phát triển bản thân mình.

- Nhà quản trị phải từ bỏ ý thức quyền lực và thay thế bằng đối thoại một cách bình đẳng và thuyết phục, cần có lòng kiên trì và hành động một cách gương mẫu.

Một số doanh nghiệp Việt Nam cũng đã ban hành những quy tắc tương tự, dựa trên đặc thù văn hoá dân tộc cũng như những triết lý cơ bản của mỗi doanh nghiệp đã được hình thành trong lịch sử và được sự chấp nhận tự nguyện của các thành viên.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1. Phân tích vai trò của đãi ngộ nhân lực.*
- 2. Phân tích các nội dung của đãi ngộ tài chính.*
- 3. Phân tích các nội dung của đãi ngộ phi tài chính.*
- 4. Trình bày các nguyên tắc và căn cứ xây dựng chính sách đãi ngộ nhân lực.*
- 5. Phân tích mối quan hệ giữa chính sách trả lương với các chính sách đãi ngộ nhân lực khác.*

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. TIẾNG VIỆT

1. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, *Các văn bản quy định về chế độ tiền lương - bảo hiểm xã hội năm 2004*, Nxb. Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2005.
2. Chung Ju Yung, *Không bao giờ là thất bại, tất cả là thử thách*, Nxb. Trẻ, TP. Hồ Chí Minh, 2004
3. Donnelly JR. H., Gibson J.L., Ivancevich J.M. (Vũ Trọng Hùng và Phan Thăng dịch), *Quản trị học căn bản*, Nxb Thống kê, Hà Nội, 2000.
4. Kim Woo Choong (Dịch giả: Nguyễn Quang Diệu và Đoàn Thị Tuấn Minh), *Bạn muốn thành công trong cuộc sống*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1995
5. Nguyễn Lân, *Từ điển từ và ngữ Hán Việt*, Nxb. Từ điển bách khoa, Hà Nội, 2002
6. Phạm Vũ Luận, *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nxb. Thống kê, Hà Nội 2004
7. *Luận Ngữ* (Chu Hy tập chú, Lê Phục Thiện dịch), Nxb. Văn Học, Hà Nội, 2002
8. Matsushita K. (Trần Quang Tuệ biên dịch), *Nhân sự chìa khoá của sự thành công*, Nxb TP. Hồ Chí Minh, 2000.
9. *Hồ Chí Minh tuyển tập, tập 2*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002
10. Morita, A., *Chế tạo tại Nhật Bản* (tập II), Nxb. Khoa học xã hội, Hà Nội, 1990
11. Phan Ngọc, *Hàn Phi Tử*, Nxb. Văn học, Hà Nội, 2001.
12. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, *Bác Hồ với doanh nghiệp và doanh nhân Việt Nam*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2003.
13. Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự*, Nxb Thống kê, Hà Nội, 2001.

14. Thân Tuấn (Ngọc Minh biên dịch), *Bí quyết dùng người*, Nxb. Thanh Hoá, 2002.
15. Thielen D. (Đỗ Quang Thái biên dịch), *12 bí quyết thành công của công ty Microsoft*, Nxb Thống kê, Hà Nội, 1999.
16. Viện Nghiên cứu và Đào tạo về quản lý, *Tinh hoa quản lý*, Nxb. Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2003.

B. TIẾNG NƯỚC NGOÀI

1. Jean Marie Perretti, *Gestion des ressources humaines*, Nxb. Vuibert, tái bản lần thứ 12, 2004.
2. Lloyd L. Byars và Leslie W. Rue, *Human resources management*, tái bản lần 6, Nxb. Mc Graw Hill.

MỤC LỤC

| | |
|---|---|
| Lời nói đầu | 3 |
| Đối tượng và phương pháp nghiên cứu môn học quản trị nhân lực | 5 |

Chương 1

KHÁI LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

| | |
|---|----|
| 1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân lực | 7 |
| 1.1.1. Khái niệm | 7 |
| 1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực | 8 |
| 1.2. Những nội dung của quản trị nhân lực | 9 |
| 1.2.1. Tuyển dụng nhân lực | 10 |
| 1.2.2. Bố trí, sử dụng nhân lực | 10 |
| 1.2.3. Đào tạo, phát triển nhân lực | 11 |
| 1.2.4. Đãi ngộ nhân lực | 12 |
| 1.3. Các học thuyết quản trị nhân lực | 13 |
| 1.3.1. Các học thuyết quản trị nhân lực Phương Đông | 13 |
| 1.3.2. Các học thuyết quản trị nhân lực Phương Tây | 17 |
| 1.4. Một số chức danh quản trị nhân lực | 21 |
| 1.4.1. Giám đốc | 21 |
| 1.4.2. Trưởng phòng tổ chức nhân sự | 22 |
| 1.4.3. Trưởng phòng Marketing | 22 |
| 1.4.4. Trưởng phòng kinh doanh | 23 |
| 1.4.5. Trưởng phòng xuất nhập khẩu | 23 |
| 1.4.6. Trưởng kho hàng | 24 |
| 1.4.7. Trưởng phòng tài chính | 24 |
| 1.4.8. Chánh văn phòng | 25 |

Chương 2

TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

| | |
|---|----|
| 2.1. Khái niệm và vai trò của tuyển dụng nhân lực | 26 |
| 2.1.1. Khái niệm | 26 |
| 2.1.2. Vai trò của tuyển dụng nhân lực | 29 |

| | |
|---|----|
| 2.2. Các nguồn tuyển dụng nhân lực | 31 |
| 2.2.1. Nguồn bên trong doanh nghiệp | 32 |
| 2.2.2. Nguồn bên ngoài doanh nghiệp | 33 |
| 2.3. Các bước tuyển dụng nhân lực | 39 |
| 2.3.1. Định danh công việc cần tuyển dụng | 39 |
| 2.3.2. Thông báo tuyển dụng | 41 |
| 2.3.3. Thu nhận và xử lý hồ sơ | 43 |
| 2.3.4. Tổ chức thi tuyển | 45 |
| 2.3.5. Đánh giá các ứng viên | 47 |
| 2.3.6. Quyết định tuyển dụng | 49 |
| 2.3.7. Hội nhập nhân viên mới | 52 |

Chương 3

BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC

| | |
|--|----|
| 3.1. Khái niệm, mục tiêu của bố trí và sử dụng nhân lực | 55 |
| 3.1.1. Khái niệm | 55 |
| 3.1.2. Mục tiêu của bố trí và sử dụng nhân lực | 56 |
| 3.2. Các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực | 57 |
| 3.2.1. Bố trí và sử dụng nhân lực phải theo quy hoạch | 57 |
| 3.2.2. Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic hiệu suất | 58 |
| 3.2.3. Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic tâm lý xã hội | 60 |
| 3.2.4. Bố trí và sử dụng nhân lực phải lấy sở trường làm chính | 61 |
| 3.2.5. Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân lực | 62 |
| 3.3. Nội dung bố trí và sử dụng nhân lực | 63 |
| 3.3.1. Dự báo nhu cầu nhân lực | 64 |
| 3.3.2. Đánh giá thực trạng nhân lực của doanh nghiệp | 66 |
| 3.3.3. So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng về nhân lực | 71 |
| 3.3.4. Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực | 73 |
| 3.3.5. Kiểm soát nhân lực | 74 |
| 3.4. Bố trí và sử dụng theo nhóm | 75 |
| 3.4.1. Khái niệm và phân loại nhóm làm việc | 75 |
| 3.4.2. Phân loại nhân viên để tạo lập nhóm làm việc | 77 |
| 3.4.3. Xây dựng và phát triển nhóm làm việc hiệu quả | 79 |

| | |
|---|-----|
| Chương 4 | |
| ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC | |
| 4.1. Tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nhân lực | 82 |
| 4.1.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nhân lực | 82 |
| 4.1.2. Vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực | 84 |
| 4.2. Các hình thức đào tạo và phát triển nhân lực | 86 |
| 4.2.1. Theo đối tượng | 86 |
| 4.2.2. Theo địa điểm | 87 |
| 4.2.3. Theo cách thức tổ chức | 88 |
| 4.3. Các nội dung đào tạo và phát triển nhân lực | 89 |
| 4.3.1. Đào tạo và phát triển chuyên môn - kỹ thuật | 89 |
| 4.3.2. Đào tạo, phát triển về chính trị và lý luận | 92 |
| 4.3.3. Đào tạo và phát triển về văn hoá doanh nghiệp | 95 |
| 4.3.4. Đào tạo và phát triển về phương pháp công tác | 96 |
| 4.4. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực | 97 |
| 4.4.1. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân viên | 97 |
| 4.4.2. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhà quản trị | 99 |
| 4.5. Tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân lực | 101 |
| 4.5.1. Xác định nhu cầu | 102 |
| 4.5.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực | 104 |
| 4.5.3. Triển khai thực hiện | 106 |
| 4.5.4. Đánh giá kết quả | 109 |

| | |
|---|-----|
| Chương 5 | |
| ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC | |
| 5.1. Tầm quan trọng của đãi ngộ nhân lực | 113 |
| 5.1.1. Khái niệm đãi ngộ nhân lực | 113 |
| 5.1.2. Vai trò của đãi ngộ nhân lực | 115 |
| 5.2. Các hình thức đãi ngộ nhân lực | 118 |
| 5.2.1. Đãi ngộ tài chính | 118 |
| 5.2.2. Đãi ngộ phi tài chính | 123 |
| 5.3. Tổ chức công tác đãi ngộ nhân lực | 127 |
| 5.3.1. Xây dựng chính sách đãi ngộ nhân lực | 127 |
| 5.3.2. Triển khai thực hiện chính sách đãi ngộ nhân lực | 135 |
| Danh mục Tài liệu tham khảo | 143 |

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Chịu trách nhiệm xuất bản

TS. TRẦN HỮU THỰC

Chịu trách nhiệm nội dung

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

Trình bày và sửa bản in

BAN BIÊN TẬP - NXB THỐNG KÊ

Sách được xuất bản tại:

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

Địa chỉ: 86 Thụy Khuê, Tây Hồ, Hà Nội
Tel: (04) 38 471 483; Fax: (04) 38 473 714
Website: nxbthongke.com.vn
Email: nxbthongke-cbi@fpt.vn

In 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Nhà xuất bản Thống kê.

Giấy phép xuất bản số: 34 - 2011/CXB/96 - 152/TK

In xong và nộp lưu chiểu tháng 1 năm 2011.



8 936006 681252

GIÁ : 30.000 VNĐ