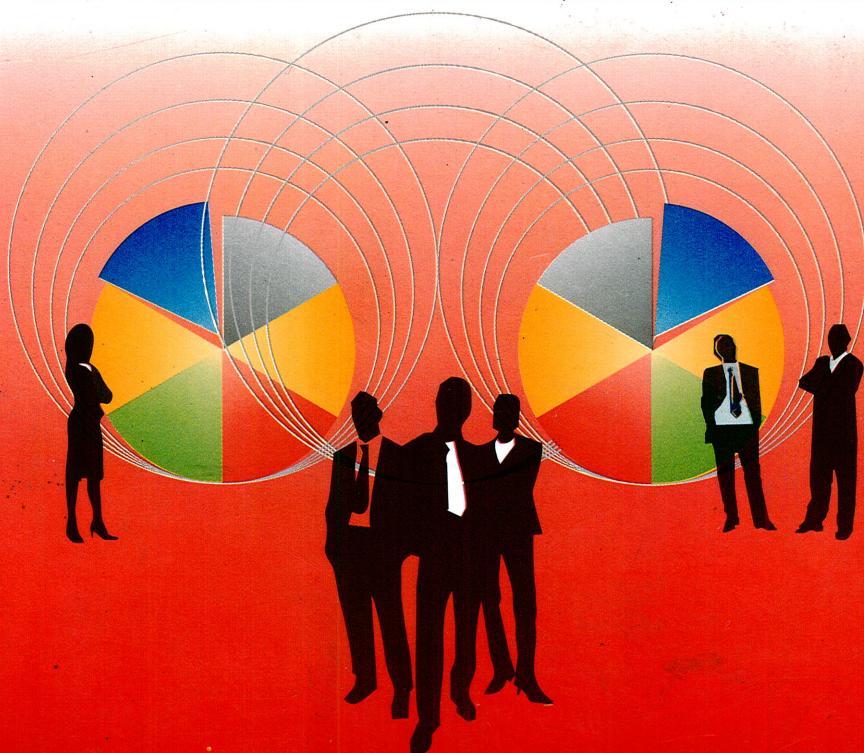


# Quản trị NGUỒN NHÂN LỰC

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

*Tái bản lần thứ 8, có sửa đổi và bổ sung*



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



NHÀ SÁCH LỘC

Tham Minh Tuyên QT- K31



**PGS. TS. TRẦN KIM DUNG**

**QUẢN TRỊ  
NGUỒN NHÂN LỰC**

**(Tái bản lần thứ 8 có sửa chữa và bổ sung)**

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP.HỒ CHÍ MINH**

ĐỀ THI VÀO LỚP 10 MÔN TOÁN

TRƯỜNG THPT CHUYÊN HÙNG VĨNH

THỜI GIAN LÀM BÀI: 120 PHÚT

ĐỀ THI GỒM 02 PHẦN: TRẮC NGHIỆM VÀ TỰ LUẬN

PHẦN TRẮC NGHIỆM (5 CÂU, 5 ĐIỂM)

1. Cho hàm số  $y = x^2 - 2x + 3$ . Giá trị nhỏ nhất của hàm số là:

A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

2. Cho tam giác  $ABC$  vuông tại  $A$ . Góc  $B$  bằng  $30^\circ$ . Tỷ số  $\frac{AC}{BC}$  bằng:

A.  $\frac{1}{2}$  B.  $\frac{\sqrt{3}}{2}$  C.  $\frac{1}{\sqrt{3}}$  D.  $\frac{\sqrt{3}}{3}$

3. Cho hai đường thẳng  $d_1: y = 2x + 1$  và  $d_2: y = -2x + 3$ . Hai đường thẳng này cắt nhau tại điểm:

A.  $(1, 3)$  B.  $(1, 1)$  C.  $(2, 5)$  D.  $(2, 3)$

4. Cho hình chóp  $S.ABCD$  có đáy  $ABCD$  là hình vuông cạnh  $a$ . Chiều cao của hình chóp là  $\frac{a\sqrt{2}}{2}$ . Thể tích của hình chóp là:

A.  $\frac{a^3\sqrt{2}}{6}$  B.  $\frac{a^3\sqrt{2}}{3}$  C.  $\frac{a^3\sqrt{2}}{2}$  D.  $\frac{a^3\sqrt{2}}{4}$

5. Cho hai số thực  $x, y$  thỏa mãn  $x^2 + y^2 = 1$ . Giá trị lớn nhất của  $x + y$  là:

A. 1 B.  $\sqrt{2}$  C. 2 D.  $2\sqrt{2}$

PHẦN TỰ LUẬN (5 CÂU, 7 ĐIỂM)

1. Cho hàm số  $y = x^2 - 2x + 3$ . Tìm tập giá trị của hàm số.

2. Cho tam giác  $ABC$  vuông tại  $A$ . Góc  $B$  bằng  $30^\circ$ . Tính độ dài các cạnh.

3. Cho hai đường thẳng  $d_1: y = 2x + 1$  và  $d_2: y = -2x + 3$ . Tìm tọa độ giao điểm.

4. Cho hình chóp  $S.ABCD$  có đáy  $ABCD$  là hình vuông cạnh  $a$ . Chiều cao của hình chóp là  $\frac{a\sqrt{2}}{2}$ . Tính thể tích.

5. Cho hai số thực  $x, y$  thỏa mãn  $x^2 + y^2 = 1$ . Tìm giá trị lớn nhất của  $x + y$ .

***Kính tặng Mẹ***



## Chương 4. Kết luận

## LỜI NÓI ĐẦU

### **Mục đích**

*Làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các quản trị gia Việt Nam phải có các quan điểm mới, linh hoạt được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người. Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam, cuốn sách được thiết kế nhằm giới thiệu các kiến thức, tư tưởng và kỹ năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực cho các quản trị gia, sinh viên ngành quản trị kinh doanh và những bạn đọc khác có quan tâm.*

### **Cách tổ chức**

*Cuốn sách được trình bày cô đọng, dễ hiểu và hấp dẫn trong mười hai chương. Chương đầu tiên giới thiệu khái quát về quản trị nguồn nhân lực, chín chương tiếp theo được chia làm ba phần, tương ứng với ba nhóm chức năng quan trọng nhất của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức: thu hút; đào tạo và phát triển; và duy trì nguồn nhân lực. Phần thứ tư “Quản trị nguồn nhân lực trong môi trường hiện đại” gồm có hai chương “Quản trị nguồn nhân lực quốc tế” và “Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực”. Phần cuối cùng gồm có các tình huống tổng hợp nhằm kết nối toàn bộ các vấn đề chức năng trong quản trị nhân lực của các doanh nghiệp.*

Mỗi chương gồm có:

- Phần mục tiêu cho biết độc giả sẽ được trang bị các kiến thức, kỹ năng gì sau khi đọc hết chương.

- Những vấn đề về lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn trong quản trị nguồn nhân lực giúp cho bạn đọc có cái nhìn tổng hợp về những vấn đề cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.
- Phần tóm tắt và câu hỏi giúp cho sinh viên phân biệt được những vấn đề cốt yếu và những vấn đề hỗ trợ, tự kiểm tra lại các kiến thức của mình và xác định xem vấn đề nào cần được tiếp tục nghiên cứu.
- Nghiên cứu tình huống tạo cơ hội cho sinh viên tìm hiểu, phân tích và thảo luận về các quan điểm, cách thức giải quyết vấn đề đối với những trường hợp điển hình trong quản trị nguồn nhân lực.
- Bài tập thực hành tạo cơ hội cho sinh viên tham gia tìm hiểu, có được cảm nhận thực tế và thực hành đối phó với các vấn đề đa dạng và phức tạp trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Kể từ lần đầu tiên xuất bản cuốn sách này năm 1997, tác giả đã nhận được nhiều nhận xét, thông tin quý báu của đồng nghiệp và độc giả. Cuốn sách được sửa chữa và tái bản trong các năm 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2009. Trong lần tái bản thứ tám này, cuốn sách tiếp tục sửa chữa, cập nhật thông tin trong các chương và bổ sung thêm phần các tình huống tổng hợp dành riêng cho các chương trình đào tạo **Quản trị Nguồn nhân lực nâng cao**.

Bạn đọc có thể cập nhật thông tin về tài liệu bài giảng, các công cụ quản trị nguồn nhân lực trên trang web: [www.danthanh.vn](http://www.danthanh.vn).

Tác giả trân trọng cảm ơn sự nhiệt tình ủng hộ và mong tiếp tục nhận được ý kiến phê bình, đóng góp của bạn đọc để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong lần tái bản sau. Mọi góp ý xin gửi về cho tác giả theo địa chỉ:

Email: [tkd@danthanh.vn](mailto:tkd@danthanh.vn)

Trân trọng cảm ơn bạn đọc  
PGS. TS. Trần Kim Dung

## CHƯƠNG 1:

### GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

*Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người!*

#### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

1. Hiểu được vì sao khái niệm quản trị nguồn nhân lực lại thay thế cho khái niệm quản trị nhân sự.
2. Xác định được các hoạt động chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.
3. Biết mô hình quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng vào trong điều kiện của các doanh nghiệp Việt Nam.
4. Biết được những thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực và lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ 21.
5. Xác định rõ vai trò của phòng nhân lực.



### 1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ Ý NGHĨA CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường

xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

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

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

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

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác, v.v... nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hoà hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình. Nhiều khi các quản trị gia có thể mạnh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật nhưng lại không được đào tạo hoàn chỉnh trong cách lãnh đạo nhân viên. Họ điều khiển giỏi và dành nhiều thời gian làm việc với các máy móc, trang bị kỹ thuật hơn làm việc với con người. Thực tế cho thấy, một lãnh đạo giỏi cần phải dành nhiều thời gian nghiên cứu giải quyết các vấn đề nhân sự hơn các vấn đề khác. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Như vậy, về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh



nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản - lao động trong các doanh nghiệp. Để phát triển tổ chức bền vững và quản trị cấp dưới hiệu quả, tất cả các nhà quản trị cần có nhận thức, hiểu biết và kỹ năng quản trị nguồn nhân lực phù hợp.

Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi trình độ năng lực của nhân viên được nâng cao và mức độ trang bị kỹ thuật ngày càng hiện đại; công việc ngày càng phức tạp, đa dạng và yêu cầu của công việc ngày càng tăng; hầu hết các doanh nghiệp đều phải đối đầu với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường; phải vật lộn với các cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên. Đặc biệt, trong nền kinh tế chuyên đổi, nơi mà các sản phẩm được hoạch định, mọi người đã quen với việc đứng xếp hàng khi mua sắm, các nhà quản lý không hề có ý tưởng về quản trị kinh doanh. Kết quả là họ không có khả năng ra quyết định, không có khả năng hấp nhận rủi ro, làm việc đơn thuần như một nhân viên hành chính<sup>2</sup>, vấn đề áp dụng và phát triển quản trị nguồn nhân lực được coi như một trong những điểm mấu chốt của cải cách quản lý<sup>3</sup>.

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

Tuy nhiên, khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau<sup>4</sup>. Trong một nền kinh tế chuyên đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và Nhà nước chủ trương “quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người”<sup>5</sup>, thì **quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát**

triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

## 2. QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### 2.1 Trên thế giới

Khởi đầu của vấn đề quản trị con người trong các tổ chức là quản trị nhân sự (personnel management) với việc chú trọng đơn thuần lên các vấn đề quản trị hành chính nhân viên. Phòng nhân sự thường có vai trò rất mờ nhạt và nhân viên của phòng thường có năng lực yếu hơn, được trả lương thấp hơn nhân viên của các phòng ban khác trong doanh nghiệp. Phòng nhân sự thường chỉ thụ động giải quyết các vấn đề mang tính chất hành chính, sự vụ theo các quy định của doanh nghiệp hoặc theo yêu cầu của các lãnh đạo trực tuyến. Trong thế kỷ 20 quản trị con người trong phạm vi của các tổ chức, doanh nghiệp đã áp dụng ba cách tiếp cận chủ yếu: quản trị trên cơ sở khoa học<sup>a</sup>, quản trị theo các mối quan hệ của con người<sup>b</sup> và quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, hai cách tiếp cận ban đầu là quản trị theo khoa học và quản trị theo các mối quan hệ con người đều đã phai nhạt, ngày nay chỉ còn cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực là được sử dụng rộng rãi<sup>c</sup>.

#### 2.1.1 Phong trào quản trị trên cơ sở khoa học

Vào cuối thế kỷ 19, trên thế giới chưa áp dụng định mức lao động trên cơ sở khoa học, tất cả mọi nhân viên đều được coi là có năng lực làm việc như nhau. Trong các xí nghiệp công nghiệp, nhân viên không muốn nâng cao năng suất lao động vì sợ bị chủ doanh nghiệp tiếp tục nâng cao định mức. Người chủ thuê lao động và các đốc công phải dùng các biện pháp kiểm tra, giám sát chặt chẽ và đe dọa đuổi việc nhân viên nhằm thúc ép nhân viên làm việc tốt hơn. Lúc đó, các biện pháp này được coi là hữu hiệu để quản trị nhân viên. Phong trào quản trị trên cơ sở khoa học do Taylor (1856-1915) khởi xướng, được nhiều nhà khoa học khác nồng nhiệt kế tục, tích

---

<sup>a</sup> được phổ biến và áp dụng rộng rãi vào đầu thế kỷ 20.

<sup>b</sup> được phổ biến và áp dụng rộng rãi từ cuối những năm 1930, đầu những năm 1940.

cực phát triển như Gilbreth, Gantt, v.v... đã mở đường cho việc nghiên cứu hợp lý hoá phương pháp làm việc, xây dựng định mức lao động khoa học và cải tiến cách thức tổ chức, quản lý xí nghiệp, khiến cho các đốc công không cần phải giám sát công nhân chặt chẽ mà công nhân vẫn phải làm việc cật lực mới đáp ứng yêu cầu của chủ. Hệ thống tổ chức quản lý của Taylor nổi tiếng với các nguyên tắc sau:

- Chia nhỏ quá trình sản xuất thành các bước công việc, các thao tác, chuyên động và tiến hành loại bỏ các động tác, các chuyển động thừa.
- Xác định nhiệm vụ, định mức cụ thể và tiến hành luyện tập cho công nhân về phương pháp, thao tác hợp lý thông qua bấm giờ, chụp ảnh ngày làm việc. Công nhân phải biết không những cần phải làm gì mà còn cần phải làm thế nào cho tốt nhất.
- Tuyển lựa kỹ càng những nhân viên có sức khoẻ tốt nhất, có sức chịu đựng dẻo dai nhất và có khả năng phù hợp nhất đối với từng công việc.
- Giải phóng công nhân khỏi chức năng quản lý. Chức năng này do bộ máy quản lý đảm nhận. Công nhân chỉ là người thực hiện các công việc và nhất thiết phải hoàn thành công việc trong phạm vi trách nhiệm.
- Sử dụng triệt để ngày làm việc, bảo đảm cho nơi làm việc có các điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở các Bảng chỉ dẫn công việc.
- Thực hiện chế độ trả lương có khuyến khích đối với công nhân hoàn thành nhiệm vụ<sup>7</sup>.

Phương pháp quản trị trên cơ sở khoa học được áp dụng rộng rãi và mang lại nhiều kết quả to lớn về năng suất lao động và sản lượng. Nhược điểm chủ yếu của phương pháp này là không quan tâm đến quyền lợi của người lao động, hạ thấp vai trò của người công nhân xuống ngang với máy móc, thiết bị, và các yếu tố khác của quá trình sản xuất. Ví dụ theo Taylor, yêu cầu cần thiết đối với người công nhân bốc vác là khỏe mạnh, đàn dòn và khô khan như một con bò đực. Công nhân trong hệ thống của Taylor không cần có trình độ văn hoá, kỹ thuật cao và không có cơ hội tham gia vào trong quá trình quản trị xí nghiệp hay đánh giá các đốc công.

Phòng nhân sự của các công ty lớn ở đầu thế kỷ 20 thường có trách nhiệm về tuyển dụng, đào tạo công nhân. Từ khi phong trào

quản trị trên cơ sở khoa học nổi lên, các phòng nhân sự đã chú trọng đặc biệt lên việc áp dụng các kỹ năng quản trị trên cơ sở khoa học của Taylor như nghiên cứu thời gian và chuyển động, phân tích công việc, chuẩn bị các bản tiêu chuẩn công việc và thiết lập hệ thống kích thích vật chất có hiệu quả thông qua tiền lương, tiền thưởng. Ngoài ra, một số phòng nhân sự cũng đã tích cực thực hiện chương trình phúc lợi quan tâm đến vấn đề sức khỏe và an toàn lao động cho công nhân.

### 2.1.2 Phong trào các mối quan hệ con người

Từ giữa những năm 1930, phong trào quản trị trên cơ sở khoa học được thay thế bằng phong trào quản trị các mối quan hệ con người. Hai cơ sở nền tảng của phong trào quản trị các mối quan hệ con người là kết quả thành công của các thí nghiệm Hawthorne và sự phát triển của phong trào công đoàn.

Nghiên cứu Hawthorne khởi đầu năm 1924 và kéo dài nhiều năm nhằm nghiên cứu các ảnh hưởng của điều kiện vệ sinh lao động như ánh sáng nơi làm việc, độ dài thời gian làm việc, chu kỳ làm việc nghỉ ngơi; các ảnh hưởng của nhóm lên các cá nhân, phong cách lãnh đạo và sự thoải mái của công nhân tại nơi làm việc đối với năng suất lao động. Kết quả cho thấy không chỉ có các thiết kế mẫu công việc, cách trả lương, thưởng mà cả các yếu tố tâm sinh lý cũng ảnh hưởng đến năng suất lao động. Các yếu tố của điều kiện môi trường làm việc như quan hệ nhóm, phong cách lãnh đạo, v.v... đã tác động mạnh mẽ đến tinh cảm, nhiệt tình của người lao động và là nguồn gốc nâng cao hiệu quả làm việc. Kết quả nghiên cứu của Elton Mayo và F. J. Roethlisberger đã dẫn đến sự áp dụng rộng rãi các phương pháp, kỹ thuật nghiên cứu khoa học hành vi đối xử trong công nghiệp.

Đồng thời, năm 1935 đạo luật Wagner ra đời ở Mỹ cho phép công nhân có quyền tổ chức và thương thảo tập thể về các vấn đề lương bổng và các điều kiện lao động khác. Đạo luật này giúp cho các tổ chức công đoàn phát triển mạnh và buộc người sử dụng lao động phải quan tâm hơn đến điều kiện làm việc và các chương trình phúc lợi cho công nhân.

Phong trào các mối quan hệ con người đã góp phần cải thiện môi trường làm việc nhưng chỉ đạt được kết quả rất hạn chế trong

việc nâng cao năng suất lao động và sự thỏa mãn trong công việc của công nhân. Nhược điểm chủ yếu của phương pháp này là:

- Đơn giản hoá khái niệm về hành vi của con người trong tổ chức.
- Không quan tâm đến sự khác biệt của các cá nhân. Nhân viên có thể có các động cơ kích thích khác nhau và trạng thái vui vẻ của họ ở nơi làm việc có thể ảnh hưởng ít hoặc thậm chí không ảnh hưởng đến năng suất lao động.
- Không đánh giá được yêu cầu công việc và không kiểm tra được ảnh hưởng của công việc đối với hành vi của công nhân, không chú ý đến các thủ tục, tiêu chuẩn mẫu và các quy chế làm việc nhằm hướng dẫn công nhân đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Quan hệ con người chỉ là một trong những yếu tố có thể kích thích nhân viên nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc. Nó không thể thay thế cho các yếu tố khác<sup>8</sup>.

Lúc này, ngoài các chức năng quản trị hành chính nhân viên, phòng nhân sự đã quan tâm nhiều đến việc cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên và thường có thêm trách nhiệm thực hiện các chương trình đào tạo đốc công về phong cách lãnh đạo và cách đối xử với công nhân.

### 2.1.3 Quản trị nguồn nhân lực

Từ cuối những năm 1970, vấn đề cạnh tranh gay gắt trên thị trường cùng với sự chuyển đổi từ quá trình sản xuất công nghiệp theo lối cổ truyền sang quá trình sản xuất theo các công nghệ kỹ thuật hiện đại, những biến đổi trong cơ cấu nghề nghiệp, việc làm và nhu cầu ngày càng nâng cao của nhân viên đã tạo ra cách tiếp cận mới về quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp<sup>9</sup>. Vấn đề quản trị con người trong một tổ chức, doanh nghiệp không còn đơn thuần là vấn đề quản trị hành chính nhân viên. Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự được nhấn mạnh. Nhiệm vụ quản trị con người là của tất cả các quản trị gia, không còn đơn thuần của trưởng phòng nhân sự hay tổ chức cán bộ như trước đây. Việc cần thiết phải đặt đúng người vào đúng việc là phương tiện quan trọng nhằm phối hợp thực tiễn quản trị con người với mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp<sup>10</sup>. Thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực dần dần được thay thế cho quản trị nhân sự, với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần



chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành” sang “đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả cao hơn”. Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở của các nguyên tắc chủ yếu sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển năng lực riêng nhằm thoả mãn nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thoả mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp<sup>11</sup>.

Cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực phải có hiểu biết tốt về tâm lý, xã hội, nghiên cứu hành vi, tổ chức, luật pháp và các nguyên tắc kinh doanh. Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực tăng lên rõ rệt và trở thành một trong những phòng có tầm quan trọng nhất trong doanh nghiệp.

#### 2.1.4 Quản trị chiến lược nguồn nhân lực

Từ cuối thập niên 1990, các nghiên cứu và thực tiễn quản trị ở nhiều nước công nghiệp phát triển đề cập đến khái niệm quản trị chiến lược nguồn nhân lực (strategic human resource management). Đây là sự hoàn thiện hoặc phát triển tiếp theo của quản trị nguồn nhân lực, với các đặc trưng<sup>12, 13</sup>:

- Doanh nghiệp chú trọng đến toàn bộ các yếu tố của nguồn nhân lực khi phát triển chiến lược kinh doanh.

- Doanh nghiệp có hoạch định nguồn nhân lực và các lãnh đạo trực tuyến tham gia rộng rãi trong hoạch định nguồn nhân lực.
- Mỗi quan hệ chặt chẽ giữa kế hoạch nguồn nhân lực và kế hoạch kinh doanh.
- Mỗi quan hệ qua lại giữa bộ phận nhân lực và các bộ phận khác.
- Cán bộ quản lý thực hiện vai trò hỗ trợ, trao quyền, khuyến khích cấp dưới, chú trọng sự cam kết và phát triển tính sáng tạo.
- Con người là nguồn lực chiến lược nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh.
- Các giám đốc nhân lực thực sự có quan hệ hợp tác chiến lược với các bộ phận chức năng khác và quản trị trực tuyến.

## 2.2 Ở Việt Nam

Ở Việt Nam, trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung, việc nghiên cứu, đào tạo vấn đề quản lý con người trong doanh nghiệp được thực hiện trong các môn: tổ chức lao động theo khoa học, định mức lao động và tiền lương. Đây là các bộ môn khoa học được phát triển nhằm vận dụng phương pháp quản trị của Taylor vào điều kiện của các xí nghiệp xã hội chủ nghĩa. Khi đó, khu vực tư nhân không có điều kiện phát triển, còn trong khu vực quốc doanh, toàn bộ các chính sách nhân sự đều thực hiện thống nhất theo các quy định và theo chỉ tiêu kế hoạch của Nhà nước. Mặc dầu có sự khác biệt lớn về lịch sử phát triển và kinh tế, thực tiễn quản trị nhân sự của Việt Nam trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung cũng tương tự như thực tiễn quản trị nhân sự ở các nước Đông Âu, Liên Xô cũ và Trung Quốc. Hệ thống xã hội chủ nghĩa trải qua nhiều thập kỷ đã tạo ra một hình thức quản trị nhân sự riêng, đặc trưng cho nền văn hoá xã hội chủ nghĩa<sup>14</sup>. Những thành phần cơ bản của quản trị nhân sự như chế độ tuyển dụng, đào tạo và phát triển, lương thưởng, thăng chức, quan hệ lao động, v.v... đều là các chính sách chung của Nhà nước và hầu như không liên quan gì đến thực tiễn hoạt động trong từng doanh nghiệp cụ thể. Chế độ tuyển dụng suốt đời cùng với các chính sách phúc lợi xã hội khác như nhà ở của Nhà nước, y tế công cộng, giáo dục miễn phí, v.v... đã mang lại sự an toàn xã hội lớn cho mọi người dân, đặc biệt là các cán bộ, công nhân viên chức nhà nước. Những chính sách này của nhà nước được thực hiện theo nguyên tắc xã hội chủ nghĩa “mọi người lao động đều có quyền được làm việc, có quyền có nhà ở”. Đào tạo và phát triển được thực hiện như một

quyền lợi đương nhiên của người lao động, đặc biệt cho cán bộ công nhân viên chức nhà nước nhằm phát triển nguồn nhân lực cho xã hội, không được coi là đầu tư cá nhân. Hệ thống tiền lương mang tính bình quân và dựa vào thâm niên, thể hiện sâu sắc triết lý “cùng làm, cùng hưởng” và “công bằng xã hội”. Các cơ quan, xí nghiệp quan tâm sâu sắc đến đời sống nhân viên của mình và trên nhiều phương diện, được coi như ngôi nhà chung cho tất cả mọi cán bộ, công nhân viên. Công nhân là chủ nhân của xí nghiệp. Quan hệ lao động bình đẳng thân thiết, ý thức tập thể được nhấn mạnh và được đánh giá cao<sup>15</sup>.

Hình thức xã hội chủ nghĩa trong quản trị nhân sự thể hiện tính ưu việt của chế độ xã hội chủ nghĩa so với chế độ thực dân, phong kiến. Trong giai đoạn đầu, nó khơi dậy trong người lao động lòng nhiệt tình cách mạng và tự nguyện làm việc cho một tương lai xã hội chủ nghĩa tươi sáng. Do đó, năng suất lao động và sản phẩm công nghiệp tăng nhanh chóng. Cùng với khối lượng lớn hàng viện trợ của nước ngoài, nó đã góp phần nhanh chóng nâng cao mức sống của nhân dân miền Bắc. Tuy nhiên, hình thức quản trị nhân sự này đã tồn tại cứng nhắc trong một thời gian quá dài khi môi trường kinh tế, xã hội đã có nhiều thay đổi cơ bản. Do đó, nó đã bị mất đi tính ưu việt ban đầu và dần dần trở nên không có khả năng kích thích người lao động tại nơi làm việc. Đây chính là một trong những nguyên nhân quan trọng làm cho năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh thấp kém, các doanh nghiệp nhà nước dần dần trở thành gánh nặng của ngân sách nhà nước. Nhà nước đã phải động viên toàn bộ các nguồn lực ít ỏi của mình để đạt được mức độ an toàn và phúc lợi xã hội cao cho mọi người dân và bù lỗ cho hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước. “Lời giả, lỗ thật” và “lương bao nhiêu, làm bấy nhiêu” là những thuật ngữ thường được sử dụng để chỉ thực tiễn sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp quốc doanh và ý thức kỷ luật thấp của nhiều cán bộ nhân viên nhà nước trong giai đoạn cuối của thời kỳ kinh tế kế hoạch hoá tập trung.

Ở Việt Nam, lao động trong khu vực nhà nước chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ so với nguồn lao động xã hội<sup>o</sup>. Thêm vào đó, khu vực kinh tế phi quốc doanh đóng góp hai phần ba GDP của đất nước và sự tồn tại của nền kinh tế thị trường ở miền Nam trước 1975 đã giúp Việt

---

<sup>o</sup> Năm 1985, khi công cuộc đổi mới bắt đầu thúc đẩy mạnh, tỷ lệ này là 15 %.

Nam để chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường hơn các nước có nền kinh tế chuyển đổi khác.

Trong quá trình đổi mới kinh tế, các yếu tố mới của nền kinh tế thị trường dần dần thay thế cho các nguyên tắc, thủ tục quản lý cũ. Sự can thiệp của Nhà nước vào trong hoạt động của các doanh nghiệp giảm dần, một phương thức quản lý mới và một môi trường mới cho quản trị con người trong các doanh nghiệp được hình thành. Nhiều biến đổi lớn xuất phát từ nhu cầu kinh tế đã được thực hiện trong quản trị nhân sự. Sự chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường trong thực tiễn quản trị nhân sự ở Việt Nam là quá trình chuyển từ chế độ tuyển dụng lao động suốt đời sang chế độ lao động hợp đồng; từ hình thức đào tạo và phát triển như một quyền lợi đương nhiên của người lao động nhằm phát triển nguồn nhân lực sang hướng đầu tư cá nhân; từ hệ thống lương bình quân và theo thâm niên do Nhà nước hoạch định và chi trả sang hệ thống trả công do doanh nghiệp chịu trách nhiệm; từ việc can thiệp sâu và kiểm tra, giám sát chặt chẽ của Nhà nước đối với các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sang việc nâng cao quyền hạn trách nhiệm của giám đốc và quyền tự chủ của xí nghiệp. Tóm lại, quá trình chuyển đổi trong thực tiễn quản trị nhân sự ở Việt Nam là quá trình chuyển từ hình thức xã hội chủ nghĩa của quản trị nhân sự như các chính sách xã hội của Nhà nước ở tâm vĩ mô sang các chính sách và hoạt động của các doanh nghiệp đối với nguồn nhân lực của mình<sup>16</sup>. Sự khác biệt về thực tiễn quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp quốc doanh và ngoài quốc doanh giảm dần. Các doanh nghiệp quốc doanh và cán bộ công nhân viên chức đã chuyển dần từ trạng thái thụ động, dựa dẫm vào Nhà nước sang trạng thái năng động, tích cực, dựa vào chính bản thân mình. Sự tiến bộ của quản trị nhân sự được coi là một trong những nguyên nhân quan trọng thúc đẩy các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, những thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp của Việt Nam còn rất lớn. Khó khăn và thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp hiện nay không phải là thiếu vốn hay trình độ trang bị kỹ thuật chưa hiện đại mà là làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả. Khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, phần lớn các doanh nghiệp của Việt Nam cần khắc phục được những khó khăn và nhược điểm chủ yếu sau:

- Nhận thức chưa đúng của nhiều cán bộ lãnh đạo, nhân viên về vai trò then chốt của nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực đối với sự thành công của doanh nghiệp.
- Trình độ chuyên môn kỹ thuật của người lao động rất thấp. Đặc biệt, cán bộ quản lý giỏi và các chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực rất thiếu.
- Thừa biên chế. Cùng lúc, các doanh nghiệp phải giải quyết tình trạng thiếu lao động có trình độ lành nghề cao nhưng lại thừa lao động không có trình độ lành nghề hoặc có những kỹ năng được đào tạo không còn phù hợp với những yêu cầu hiện tại. Điều này khiến nhiều công việc không có người thực hiện trong khi nhiều nhân viên không biết làm việc gì, năng suất lao động rất thấp.
- Đời sống kinh tế quá khó khăn, thu nhập thấp. Điều này đã ảnh hưởng sâu sắc đến sức khỏe, nhiệt tình và hiệu quả làm việc của người lao động.
- Ý thức tôn trọng luật pháp chưa cao và luật pháp được thực hiện chưa nghiêm minh.
- Tác phong và kỷ luật công nghiệp chưa phù hợp.
- Mối quan hệ giữa người lao động và người có vốn chưa được chú ý đúng mức, chưa xác lập được quan hệ bình đẳng, hợp tác giữa người lao động và chủ doanh nghiệp.
- Một số quy chế về đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật, cho nghỉ việc, v.v... chậm cải tiến, không thích hợp với điều kiện kinh doanh mới của doanh nghiệp.

Để cứu vãn tình trạng kinh doanh yếu kém, nhiều doanh nghiệp nhà nước đã đi từ chỗ “hy sinh quyền lợi kinh tế cho quyền lợi của người lao động” đến chỗ “hy sinh quyền lợi của người lao động cho lợi nhuận của doanh nghiệp”. Tạm thời, lao động chỉ được coi là một yếu tố của chi phí sản xuất, không được nhìn nhận như một nguồn tài sản quý báu của doanh nghiệp.

Như vậy, mặc dù tăng trưởng kinh tế cao, hai mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực mới đạt được ở mức độ rất hạn chế. Những khó khăn, nhược điểm trong quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam không thể thực hiện được bằng cách đơn thuần thực hiện tốt hơn hệ thống quản trị nhân sự cũ. Thực tiễn đặt ra yêu cầu cần phải thay đổi cơ bản cách thức hoạt động quản trị con người trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần có hệ thống quản trị nguồn nhân lực với



những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, trả lương, khen thưởng, đánh giá mới cho phù hợp với yêu cầu mới và cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường. Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực trong điều kiện của một nước vừa có nền kinh tế đang phát triển, vừa đang trong thời kỳ chuyển đổi ở Việt Nam được thể hiện trong Bảng 1.1.

### **3. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động này rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức. Hầu như tất cả các tổ chức đều phải thực hiện các hoạt động cơ bản như: xác định nhu cầu nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo, khen thưởng kỷ luật nhân viên, trả công, v.v... Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

a) Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực. Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Bảng 1.1: Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

Các tiêu thức so sánh	Quản trị nhân sự		Quản trị nguồn nhân lực cho các nước đang phát triển hoặc có nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung*
	Tại các nước có nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung	Tại các nước khác	
Quan điểm, triết lý về nhân viên trong doanh nghiệp	Nhân viên là chủ nhân của doanh nghiệp	Lao động là yếu tố chi phí đầu vào	Con người là vốn quý, nguồn nhân lực cần được đầu tư phát triển
Mục tiêu quan tâm hàng đầu	Ý nghĩa, lợi ích chính trị trong các hoạt động sản xuất, dịch vụ	Lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp	Cả lợi ích của tổ chức lẫn lợi ích của nhân viên
Quan hệ giữa nhân viên và chủ doanh nghiệp	Không rõ ràng	Quan hệ thuê mướn	Quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi.
Cơ sở của năng suất, chất lượng	Tổ chức + công nghệ, kỹ thuật	Công nghệ, kỹ thuật + quản trị	Quản trị + chất lượng nguồn nhân lực + công nghệ, kỹ thuật
Quyền thiết lập các chính sách, thủ tục cán bộ	Nhà nước	Nhà nước + tổ chức, doanh nghiệp	Nhà nước + tổ chức, doanh nghiệp
Định hướng hoạt động	Dài hạn	Ngắn hạn và trung hạn	Dài hạn
Mối quan hệ giữa chiến lược, chính sách quản trị con người với chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức	Tách rời	Phục vụ cho chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức.	Phối hợp với chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức.

(\*) Đối với các nước công nghiệp phát triển, quản trị nguồn nhân lực sẽ có những yêu cầu cao hơn

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

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

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

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

#### **4. MÔ HÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

##### **4.1 Phác thảo mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam**

Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam được phát triển trên cơ sở điều chỉnh mô hình quản trị nguồn nhân lực của Đại học Michigan vào điều kiện của Việt Nam dựa trên các ý tưởng sau:

- Quản trị nguồn nhân lực sẽ được thực hiện như một chiến lược chức năng.
- Ba nhóm chức năng: thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì nguồn nhân lực có tầm quan trọng như nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp lẫn nhau, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.
- Yếu tố chỉ đạo trong mô hình này là sứ mạng mục tiêu của doanh nghiệp. Từ sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp sẽ có mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực. Từ mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực sẽ có các hoạt động chức năng tương ứng.
- Hệ thống quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ, đồng bộ với văn hóa và cơ chế tổ chức, chịu sự tác động mạnh mẽ của các yếu tố môi trường vĩ mô như hệ thống chính trị, luật pháp; mức độ phát triển kinh tế – xã hội; trình độ công nghệ – kỹ thuật, điều kiện tự nhiên. Đặc biệt, từ cơ chế kinh doanh và văn hóa dân tộc nói chung, mỗi doanh nghiệp sẽ có cơ chế tổ chức, văn hóa tổ chức riêng, tác động lẫn nhau và phối hợp cùng với quản trị nguồn nhân lực để tạo nên hình ảnh, phong cách riêng cho doanh nghiệp của mình.

Như vậy, mô hình nguồn nhân lực sẽ có ba nhóm chức năng thành phần: thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Từ mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực sẽ có các chính sách, thủ

tục, hoạt động tương ứng về tuyển dụng, đào tạo – phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Mô hình này nhấn mạnh rằng ba nhóm hoạt động chức năng có mối quan hệ qua lại, không phải là quan hệ chỉ đạo. Mỗi một trong số ba nhóm chức năng của nguồn nhân lực đều có quan hệ chặt chẽ và trực tiếp ảnh hưởng đến hai chức năng còn lại, tạo thành thế chân kiềng khép kín, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực. Phác thảo mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam trong Hình 1.1. Trong đó, mối quan hệ của quản trị nguồn nhân lực với môi trường được thể hiện trong Hình 1.1a; mối quan hệ giữa các yếu tố thành phần chức năng trong mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam hiện nay được trình bày trong Hình 1.1b.

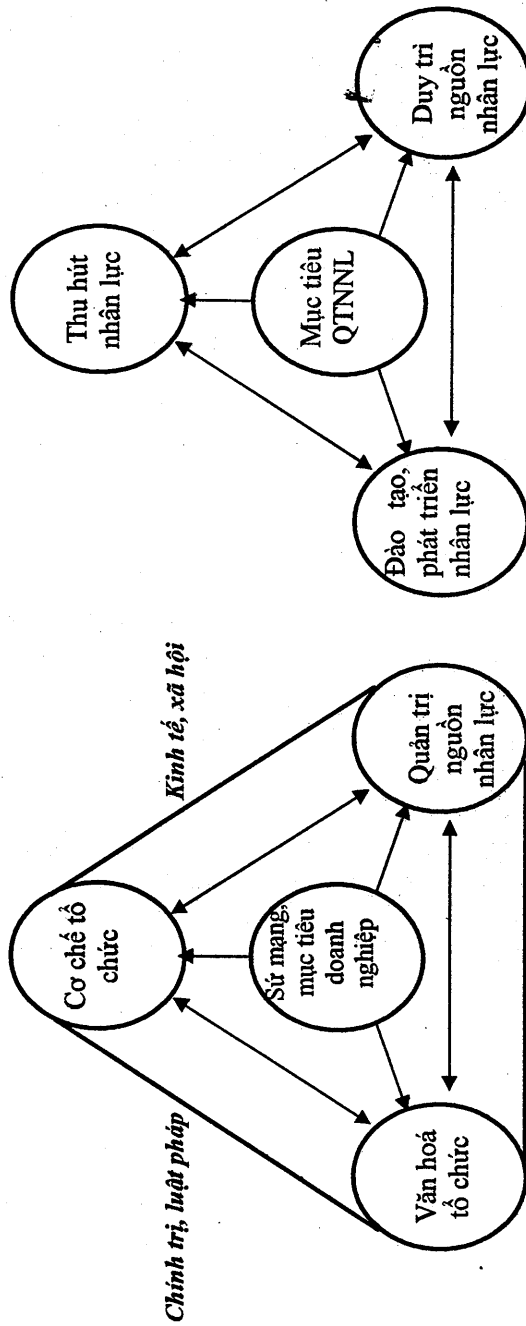
#### **4.2 Sự khác biệt của quản trị nguồn nhân lực so với quản trị nhân sự hiện nay ở Việt Nam**

##### *a) Đối với tất cả các doanh nghiệp*

Các tổ chức và các nhà quản trị có quan điểm, nhận thức mới về vai trò của nguồn lực con người. Nguồn nhân lực cần được coi là tài sản quý, cần được đầu tư, phát triển nhằm mang lại sự thỏa mãn cá nhân đồng thời đóng góp nhiều nhất cho tổ chức.

- Quan hệ giữa người lao động và người có vốn là mối quan hệ bình đẳng, hợp tác, đôi bên cùng có lợi.
- Các nhà quản trị phải có trình độ nhất định, doanh nghiệp áp dụng những kỹ năng mới trong quản trị con người và phải chuyển từ giai đoạn “giải quyết mâu thuẫn” sang giai đoạn “thực hiện kỹ năng nhân sự”, dần dần tiến tới giai đoạn “tham gia xây dựng chiến lược”.





1.1a: QTNNL và các yếu tố môi trường

1.1b: Các yếu tố thành phần chức năng

**Hình 1.1: Mô hình quản trị nguồn nhân lực**

*b) Riêng đối với các doanh nghiệp quốc doanh:*

- Cơ chế tổ chức không còn là yếu tố chỉ huy, quyết định các hoạt động quản trị con người trong doanh nghiệp. Cùng với văn hóa tổ chức, cơ chế tổ chức chỉ còn là một yếu tố quan trọng, có ảnh hưởng mạnh và tác động qua lại đối với quản trị nguồn nhân lực.
- Quyền quản trị con người thuộc về các doanh nghiệp. Doanh nghiệp được toàn quyền quyết định các vấn đề tuyển dụng, đào tạo, trả lương, kích thích nhân viên theo quy định của luật pháp.

### **4.3 Điều kiện áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực**

Để có thể tiếp nhận mô hình quản trị nguồn nhân lực mới, ở tầm vi mô, các doanh nghiệp cần:

- Có quan điểm, nhận thức đúng về vai trò của nguồn lực con người. Nguồn nhân lực cần được coi là tài sản quý, cần được đầu tư, phát triển nhằm mang lại sự thỏa mãn cá nhân đồng thời đóng góp nhiều nhất cho tổ chức. Khi nguồn nhân lực được đầu tư thỏa đáng, họ sẽ có cơ hội phát triển những khả năng cá nhân tiềm tàng, yên tâm, gắn bó với doanh nghiệp và đóng góp nhiều nhất cho doanh nghiệp. Thực tế đã chứng minh rằng việc đầu tư vào nguồn nhân lực mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với việc đầu tư vào các yếu tố khác của quá trình kinh doanh.
- Thiết lập mối quan hệ bình đẳng, hợp tác, đôi bên cùng có lợi giữa người lao động và người có vốn. Quan điểm này phù hợp với đường lối phát triển kinh tế - xã hội của Đảng và Chính phủ Việt Nam và phù hợp với quan điểm phát triển tiến bộ trên thế giới hiện nay coi “mọi quá trình phát triển là vì con người, cho con người và bằng con người”. Quan điểm này sẽ chi phối toàn bộ các chính sách, hoạt động thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức, tạo ra sự cân bằng tối ưu về quyền lợi cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Cái khó ở Việt Nam là nhiều lãnh đạo doanh nghiệp luôn nói đến vai trò quan trọng của nguồn nhân lực nhưng thực tế lại không quan tâm đến việc nâng cao kỹ năng trình độ cho nhân viên, không tin tưởng ở nhân viên, không muốn cho nhân viên tham gia vào quản lý doanh nghiệp, không quan tâm đáp ứng những nhu cầu hợp lý của nhân viên, v.v... Việc bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực cho lãnh đạo doanh nghiệp và tổ chức các hoạt động tham quan, giao lưu, học tập

kinh nghiệm tiên tiến của các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài sẽ giúp các lãnh đạo doanh nghiệp dần dần có nhận thức, quan điểm đúng đắn về vai trò của nguồn nhân lực.

- Thường xuyên cập nhật những kiến thức, kỹ năng quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để giúp họ có thể chuyển dần sang cách làm việc có tính chuyên nghiệp, có thể hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả và có thể kết hợp thỏa mãn tối ưu quyền lợi của doanh nghiệp và người lao động.
- Chú trọng đào tạo, nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn và ý thức tổ chức, kỷ luật trong nhân viên.

## 5. LĨNH VỰC ƯU TIÊN PHÁT TRIỂN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### 5.1 Những thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực hiện nay

Có thể phân loại những thách thức này theo 3 nhóm chính:

a) Thách thức từ môi trường bên ngoài, liên quan đặc biệt đến các vấn đề:

- Sự thay đổi nhanh chóng và ở phạm vi lớn của môi trường kinh doanh tạo ra áp lực tâm lý cho cả doanh nghiệp lẫn nhân viên phải linh hoạt thích ứng và biết chấp nhận rủi ro.
- Internet và các thành tựu khác của công nghệ thông tin đã làm thay đổi cách thức tiến hành kinh doanh và đặt ra yêu cầu cao hơn đối với lao động tri thức, tạo điều kiện cơ sở cho việc tổ chức hợp lý và điều hành hiệu quả hoạt động kinh doanh. Internet tạo nhiều cơ hội trong giao lưu, tiếp xúc; mở rộng phạm vi nội dung công việc; phá bỏ các hàng rào ngăn cản trong thị trường lao động truyền thống. Ví dụ: trang web Monter.com nhận được 2,5 triệu người xem/tháng<sup>17</sup>. Điều này cho phép các doanh nghiệp áp dụng có hiệu quả các phương thức kinh doanh (ví dụ thương mại điện tử), cách thức tổ chức quản lý nhân viên (thời gian làm việc linh hoạt), đào tạo qua mạng, nâng cao chất lượng trong toàn bộ quá trình sản xuất, marketing, dịch vụ, v.v... Việc dễ dàng sử dụng thư điện tử, Internet và cơ sở dữ liệu giúp cho việc ra quyết định tốt hơn, phản ứng nhanh hơn, tổ chức công việc hợp lý và hiệu quả hơn, ngay cả khi lực lượng lao động phân

tán về mặt địa lý. Tuy nhiên, khi phương thức làm việc từ xa trở nên phổ biến lại gây ra áp lực cạnh tranh lớn hơn trong việc thu hút, duy trì những nhân viên giỏi. Việc quản lý, khuyến khích, khen thưởng những người làm việc từ xa, giúp họ có cảm nhận như là họ đang là thành viên của một nhóm, đào tạo họ và bảo mật thông tin là những thách thức rất lớn cho quản trị nguồn nhân lực.

- Toàn cầu hóa đã làm giảm các trở ngại thương mại cho các nước công nghiệp phát triển đến 90%, thương mại quốc tế trong 50 năm qua tăng 17 lần trong khi sản lượng thực tế chỉ tăng 6 lần. Khối lượng đầu tư giữa các quốc gia đã đạt mức độ kỷ lục, đầu tư trực tiếp nước ngoài tăng 18% trong năm 2000 đạt 1,3 nghìn tỷ USD. Tuy nhiên, toàn cầu hóa cũng làm cho cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thêm khốc liệt. Các doanh nghiệp phải cạnh tranh vô cùng khó khăn với các công ty cả trong nước lẫn nước ngoài. Văn hóa toàn cầu bắt đầu tác động đến văn hóa tổ chức trong các doanh nghiệp. Đội ngũ nhân viên điều khiển từ xa thông qua Internet hoặc các nhân viên làm việc cho các công ty nước ngoài nhưng vẫn sống ở trong nước tăng lên, v.v... Tất cả đều gây sức ép buộc các doanh nghiệp phải áp dụng các phương thức quản lý hiện đại, chuyên nghiệp, hiệu quả.
- Hệ thống luật pháp với các quy định về: (a) cơ hội lao động bình đẳng và quyền con người, ảnh hưởng trực tiếp đến toàn bộ các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực; (b) tuổi và khả năng lao động; (c) tiền lương, thời gian làm việc - nghỉ ngơi, thất nghiệp, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, hưu trí, v.v... ; (d) luật pháp về an toàn, điều kiện lao động; (e) công đoàn, quan hệ lao động, v.v... đã buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên, quan tâm đến môi trường sinh thái và tránh bị kiện ra toà. Tháng 9/1999, hãng Ford đã phải chi 17.5 triệu USD liên quan đến chuyện quấy rối tình dục tại hai nhà máy của hãng tại Chicago nơi có 14 nhân viên nữ than phiền bị các đồng nghiệp nam gọi bằng tên và vỗ vai, v.v...

- Thiếu lao động lành nghề: Ở Việt Nam, tỷ lệ quá thấp của lao động có trình độ lành nghề cao<sup>d</sup> đã gây ra khó khăn lớn cho các doanh nghiệp trong việc tuyển nhân viên, đặc biệt là các chuyên viên, cán bộ quản lý giỏi hoặc công nhân kỹ thuật lành nghề.

b). Thách thức của tổ chức liên quan đến các vấn đề thuộc nội bộ của doanh nghiệp, thường là sản phẩm của các áp lực từ môi trường bên ngoài như:

- Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua các biện pháp kiểm soát chi phí, nâng cao chất lượng và tạo môi trường làm việc sáng tạo cho nguồn nhân lực.
- Tái cấu trúc công ty, thực hiện tinh giảm biên chế, phát triển các hình thức mở rộng liên kết với bên ngoài, thu hút thêm các vệ tinh, v.v...
- Thực hiện các biện pháp nâng cao quyền lực, trách nhiệm cho cấp dưới, phi tập trung, phân quyền và tổ chức nhóm tự quản.
- Phát triển văn hóa tổ chức, đạo đức kinh doanh thích ứng với những thay đổi của môi trường và các giá trị của công ty.
- Áp dụng công nghệ kỹ thuật phù hợp.

c). Thách thức từ các cá nhân liên quan đến tất cả các quyết định của doanh nghiệp có quan hệ đến nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động, đặc biệt là các quyết định về:

- Làm cho nhân viên phù hợp với tổ chức.
- Nâng cao trách nhiệm và đạo đức trong kinh doanh.
- Nâng cao năng suất lao động.
- Đảm bảo công việc an toàn và ổn định.
- Kích thích động viên nhân viên trung thành với doanh nghiệp, giảm thiểu tỷ lệ thuyên chuyển, nghỉ việc.

---

<sup>d</sup> Theo thống kê năm 1999, cả nước chỉ có 20% lao động kỹ thuật (kể cả số công nhân kỹ thuật không có bằng).

## 5.2 Lĩnh vực ưu tiên phát triển quản trị nguồn nhân lực

Để cho quản trị nguồn nhân lực có thể ứng phó với những thách thức trên, các chức năng quản trị nguồn nhân lực sẽ được tiếp tục mở rộng và ưu tiên phát triển trong các lĩnh vực sau: (a) quản trị thay đổi, (b) áp dụng thành tựu của cách mạng thông tin vào trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, (c) phát triển và áp dụng các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực, (d) phát triển chiến lược nguồn nhân lực trở thành một bộ phận quan trọng trong chiến lược của tổ chức và (e) phát triển môi trường văn hoá phù hợp với yêu cầu, mục đích tôn chỉ của tổ chức.

Trong thập niên này quản trị thay đổi được coi là lĩnh vực ưu tiên hàng đầu về quản trị nguồn nhân lực nhằm giúp các nhân viên và doanh nghiệp linh hoạt thích ứng với sự biến động mạnh mẽ của môi trường. Hình thành, phát triển các tổ chức học tập và văn hóa tổ chức phù hợp là các biện pháp hữu hiệu giúp con người mau chóng thích nghi với thay đổi.

Việc phòng nhân lực chỉ đơn thuần lưu giữ các dữ liệu thông tin của nhân viên như: tên, tuổi, trình độ văn hoá, kỹ năng, kinh nghiệm, mức lương, một số đặc điểm quan trọng về gia đình và bản thân sẽ không đầy đủ và không còn phù hợp trong điều kiện hiện tại nữa. Hệ thống thông tin về quản trị nguồn nhân lực giờ đây cần lưu giữ được các thông tin về nhu cầu đào tạo tiếp và đào tạo lại, về mức độ thoả mãn của nhân viên đối với công việc của họ, về tình trạng chuyên môn nhân viên, về ý thức tổ chức kỷ luật, về năng lực thực hiện công việc, về khả năng thăng tiến của toàn bộ nhân viên và ý kiến, quan điểm của họ đối với các chính sách, thủ tục nhân sự cũng như những quyết định quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy, trong các doanh nghiệp, đặc biệt là trong các doanh nghiệp lớn, quản trị nguồn nhân lực cần phải sử dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật của cuộc cách mạng thông tin nhằm hoàn thiện hệ thống thông tin quản trị trong doanh nghiệp. Ví dụ, việc áp dụng hệ thống máy vi tính nối mạng nhằm phát triển hệ thống thông tin hai chiều giữa doanh nghiệp và nhân viên trở nên cần thiết. Khi đó, các chính sách, chủ trương, quy định mới hoặc các kết quả sản xuất kinh doanh, dịch vụ, những điều nhắc nhở đối với nhân viên, v.v... sẽ được thông báo trên hệ thống máy mạng dưới

dạng thư thông báo nội bộ. Nhân viên sẽ có điều kiện cập nhật các kiến thức, thông tin mới nhất, thảo luận về các vấn đề, chủ trương của doanh nghiệp mà không cần phải tốn nhiều thời gian hội họp, chờ đợi.

Phòng nhân lực cũng cần phải đáp ứng nhu cầu ngày càng phức tạp, chi phí ngày càng tăng của quản trị nguồn nhân lực trong các lĩnh vực: trả công, kích thích, đào tạo, phát triển tổ chức, tuyển chọn, v.v... Do đó, để có thể giúp các quản trị gia trực tuyến ra các quyết định về các phương hướng hoạt động mới có hiệu quả, phòng quản trị nguồn nhân lực cần được biết về những nghiên cứu và kinh nghiệm thực tiễn mới nhất trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Việc mời các chuyên gia giỏi làm cố vấn cho doanh nghiệp trong các vấn đề xây dựng hệ thống thang, bảng lương tổng quát, thiết lập hệ thống kích thích trong doanh nghiệp, quy hoạch đào tạo lao động kỹ thuật, cải tổ lại cơ cấu tổ chức, hoặc tham gia vào trong quá trình tuyển chọn nhân viên, v.v... đã trở thành một nhu cầu đặc biệt cần thiết của các doanh nghiệp.

Việc phát triển và thực hiện phối hợp các chiến lược trong doanh nghiệp đòi hỏi có sự thay đổi nhiều nhất trong các chức năng của quản trị nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực được coi là quan trọng nhất trong các nguồn lực của doanh nghiệp và chiến lược nguồn nhân lực là bộ phận then chốt trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp thất bại chỉ vì các doanh nghiệp này không có chiến lược nguồn nhân lực phù hợp để thực hiện các chiến lược kinh doanh. Để nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp, các cán bộ quản trị nguồn nhân lực cần phải có kiến thức, hiểu biết về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, sao cho họ có thể tham gia được vào việc soạn thảo và thực hiện các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Các kế hoạch về đào tạo, trả lương, khen thưởng, đánh giá, tuyển chọn nhân viên, v.v... cần phải được thực hiện phối hợp với nhau và với các kế hoạch, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực không còn là trách nhiệm của riêng phòng tổ chức/ nhân lực mà là trách nhiệm chung của tất cả cán bộ quản lý trực tuyến. Từ cấp Tổng Giám đốc đến cấp tổ trưởng đều có trách nhiệm đối với cấp dưới và kỹ năng về:

- Tuyển đúng người, phân công đúng việc.
- Hướng dẫn nhân viên mới làm quen với công việc.
- Huấn luyện cho cấp dưới những công việc mới.



- Nâng cao kết quả thực hiện công việc của cấp dưới.
- Tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả và không khí làm việc đồng đội trong công việc.
- Giúp cho cấp dưới hiểu các chính sách và quy trình, thủ tục của tổ chức.
- Kiểm soát chi phí lao động.
- Phát triển năng lực và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho cấp dưới.
- Duy trì đạo đức nghề nghiệp.
- Tạo môi trường làm việc an toàn, bảo vệ sức khỏe cho cấp dưới.

Cuối cùng, việc tạo ra một môi trường văn hoá phù hợp với yêu cầu kinh doanh trong doanh nghiệp có vai trò hết sức quan trọng, đặc biệt là trong các nền kinh tế chuyển đổi. Nhiều thập kỷ áp dụng cơ chế kế hoạch hoá tập trung đã tạo nên tính ỷ lại, trông chờ vào Nhà nước, cấp trên, doanh nghiệp đã làm giảm tính sáng tạo, năng động trong nhân viên. Phòng nhân lực có chức năng không chỉ phát huy các giá trị truyền thống tốt đẹp sẵn có trong doanh nghiệp mà còn phải chủ động thúc đẩy việc hình thành các giá trị văn hoá tốt đẹp mới, góp phần tích cực vào việc thực hiện các chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời góp phần phát triển các giá trị đạo đức, văn hoá trong xã hội.

## **6. VAI TRÒ CỦA PHÒNG NHÂN LỰC**

Mục đích cơ bản của phòng nhân lực là bảo đảm cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, trong thực tiễn, bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực có thể có nhiều tên gọi, phải thực hiện các chức năng khác nhau và có vai trò rất khác biệt trong các doanh nghiệp. Điều này thể hiện tính chất đặc thù của mỗi doanh nghiệp.

Giống như các phòng chức năng khác trong tổ chức, phòng nhân lực vừa đảm nhận chức năng quản trị về nghiệp vụ, vừa đảm nhận chức năng quản trị về mặt hệ thống. Về phương diện nghiệp vụ, quản trị nguồn nhân lực gồm có các chức năng: Thu hút-tuyển dụng, đào tạo - phát triển, đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; quản trị hệ thống trả công lao động; quan hệ lao động. Về phương diện hệ thống, phòng nhân lực phải thực hiện các chức năng sau:

- Thiết lập chiến lược, chính sách nhân sự.
- Thực hiện hoặc phối hợp với các phòng ban khác cùng thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực.
- Cố vấn, hướng dẫn cho lãnh đạo trực tuyến về kỹ năng và cách thức thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực.
- Kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực trong toàn tổ chức.

## 6.1 Chức năng trong hệ thống của phòng nhân lực

### 6.1.1 Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực.

Cán bộ phòng nhân lực đề xuất hoặc cùng với các lãnh đạo trực tuyến soạn thảo ra các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức. Các chính sách này nên được viết thành văn bản, phát cho tất cả các quản trị gia và cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực, đồng thời, thông báo cho toàn bộ nhân viên biết. Các chính sách nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thể hiện tính đặc thù cho doanh nghiệp và rất khác nhau, phụ thuộc vào ngành hoạt động, quy mô, đặc điểm, tính chất của doanh nghiệp, trình độ, năng lực và quan điểm của cán bộ lãnh đạo. Sau đây là một số các chính sách nguồn nhân lực quan trọng nhất của doanh nghiệp:

- Các chính sách về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động và làm việc chung của các phòng ban, nhân viên.
- Các chính sách, quy chế về tuyển dụng, gồm có các tiêu chuẩn, thủ tục tuyển dụng, các quy định về thời gian tập sự, giờ làm việc, ngày nghỉ trong tuần, nghỉ lễ, nghỉ ốm, nghỉ không ăn lương, thuyên chuyển, cho nghỉ việc và tuyển lại những nhân viên cũ của doanh nghiệp.
- Các chính sách và chế độ về lương bổng, phụ cấp, khen thưởng, thăng tiến gồm có các quy định về cách thức phân phối thu nhập trong doanh nghiệp, các hình thức trả lương, xếp lương khởi điểm, điều kiện được tăng lương; các loại phụ cấp và điều kiện, mức độ được trả phụ cấp; các quy chế, loại hình và mức độ khen thưởng; quy chế và điều kiện được thăng cấp.
- Các chính sách đào tạo quy định các loại hình đào tạo, huấn luyện; điều kiện cho nhân viên được tham gia và chi phí cho các

- khoá đào tạo, huấn luyện; các chế độ ưu đãi, khuyến khích đối với nhân viên có thêm các văn bằng, chứng chỉ tốt nghiệp.
- Các quy chế về kỷ luật lao động và các quy định về phúc lợi, y tế công ty, các quy định về an toàn vệ sinh lao động.

Xem tham khảo thêm phần bài tập thực hành xây dựng chính sách và thủ tục nhân viên, cùng chương.

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

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp rất đa dạng, xem Bảng 1.2. Đại bộ phận các hoạt động này có thể được thực hiện bởi phòng nhân lực hoặc phòng nhân lực phối hợp với các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác cùng thực hiện. Lưu ý, ở Việt Nam, bộ phận chuyên trách này thường có tên gọi là phòng tổ chức, phòng cán bộ, phòng tổ chức cán bộ hoặc phòng nhân sự, v.v...

### **6.1.3 Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực**

Vấn đề quản trị con người trở nên rất phức tạp trong mấy thập kỷ gần đây. Cán bộ phòng nhân lực thường phải giúp các lãnh đạo trực tuyến giải quyết các vấn đề khó khăn như:

- Sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
- Đối xử như thế nào đối với những nhân viên đã gắn bó với doanh nghiệp hai mươi năm, chưa đến tuổi về hưu nhưng giờ đây không thể thực hiện công việc có hiệu quả nữa?
- Làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hoá phù hợp với các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?
- Làm thế nào để khuyến khích nhân viên nâng cao lòng trung thành và gắn bó với doanh nghiệp?
- Điều tra, trắc nghiệm tìm hiểu quan điểm, thái độ của nhân viên đối với một số chính sách mới dự định sửa đổi hoặc sẽ áp dụng trong doanh nghiệp, v.v...

Rất nhiều vấn đề khác tương tự, liên quan đến nhân viên trong doanh nghiệp, khó lường trước được, thường xuyên xảy ra, đòi hỏi các cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực phải có hiểu biết và kinh nghiệm mới có thể đưa ra những chỉ dẫn, giải pháp thực hiện có hiệu quả giúp các lãnh đạo trực tuyến.

**Bảng 1.2:** Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực chủ yếu trong doanh nghiệp

<b>Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b>	
1. <b>Hoạch định</b> nguồn nhân lực	16. Định giá công việc
2. <b>Phân tích</b> công việc	17. Ký kết hợp đồng lao động
3. <b>Mô tả</b> công việc	18. Giải quyết khiếu tố lao động
4. <b>Phòng</b> vấn	19. Giao tế nhân sự
5. <b>Trắc</b> nghiệm	20. Thực hiện các thủ tục cho nhân viên thuyên chuyển, nghỉ việc, nghỉ hưu, v.v...
6. <b>Lưu</b> giữ hồ sơ nhân viên	21. Thủ tục cho nhân viên nghỉ phép, nghỉ không ăn lương v.v...
7. <b>Định</b> hướng công việc	22. Kỷ luật nhân viên
8. <b>Đào</b> tạo, huấn luyện nhân viên	23. Các chương trình thúc đẩy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật
9. <b>Bình</b> bầu, đánh giá thi đua	24. Chương trình chăm sóc sức khoẻ, y tế
10. <b>Bồi</b> dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn và quản lý	25. Điều tra quan điểm của nhân viên
11. <b>Quản</b> trị tiền lương	
12. <b>Quản</b> trị tiền thưởng	
13. <b>Quản</b> trị các vấn đề về phúc lợi	
14. <b>Công</b> đoàn	
15. <b>Thu</b> hút nhân viên tham gia quản lý doanh nghiệp	

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

Phòng nhân lực là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong doanh nghiệp nhằm bảo đảm cho các chính sách, thủ tục về nguồn nhân lực của tổ chức doanh nghiệp được thực hiện đầy đủ, chính xác. Để làm tốt chức năng này, phòng nhân lực cần thiết phải:

- Thu thập thông tin và phân tích tình hình tuyển dụng, chọn lựa, thay thế và đề bạt nhân viên nhằm đảm bảo mọi vấn đề đều được thực hiện theo đúng quy định.
- Phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm đưa ra các điều chỉnh hoặc kiến nghị cải tiến phù hợp.
- Phân tích các số liệu thống kê về tình hình vắng mặt, đi trễ, thuyên chuyển, kỷ luật và các khiếu tố, tranh chấp lao động để tìm ra các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp và biện pháp khắc phục.

Các chức năng nghiệp vụ phối hợp với chức năng quản trị hệ thống của phòng nhân lực theo dạng ma trận, thể hiện trong Bảng 1.3.

Bảng 1.3: Ma trận các hoạt động chức năng của phòng nhân lực

Chức năng nghiệp vụ / Chức năng hệ thống	Tổ chức, phân công	Tuyển dụng	Đào tạo- Phát tr	Đánh giá	Định mức	Lương thưởng	Quan hệ lao động	Chế độ chính sách
Chiến lược, chính sách, kế hoạch								
Thực hiện - phối hợp thực hiện								
Tư vấn, hướng dẫn								
Kiểm tra, giám sát								
Thống kê, tổng hợp								
<b>Quản lý bộ phận</b>								

## 6.2 Tầm quan trọng của phòng nhân lực trong doanh nghiệp

Tầm quan trọng của phòng nhân lực được thể hiện thông qua các hoạt động mà họ đảm nhận trong doanh nghiệp. Ở mức độ thấp, phòng nhân lực chỉ thực hiện các công việc có tính chất hành chính, sự vụ, không quan trọng và không đòi hỏi kỹ năng cao, gồm có:

- Thống kê, lưu trữ hồ sơ tài liệu
- Thực hiện các chế độ chính sách và thủ tục hành chính

Ở mức độ trung bình, phòng nhân lực thực hiện các công việc thuần túy thuộc về kỹ năng nhân sự, bắt đầu có vai trò quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Những công việc này có tính nghiệp vụ, chuyên môn cao, đòi hỏi người thực hiện phải có kiến thức, kỹ năng nhất định, gồm có:

- Tuyển dụng.
- Đào tạo nhân viên.
- Định mức lao động.
- Đánh giá nhân viên.
- Quản trị lương bổng.
- Khen thưởng, kỷ luật nhân viên.
- Duy trì quan hệ lao động tốt.
- Kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện các chính sách, quy định về quản trị nhân lực.

Ở mức độ cao, phòng tổ chức/ nhân lực thực hiện các công việc có tính chất chiến lược, có tầm quan trọng then chốt trong hoạt động của doanh nghiệp. Đây là những công việc phức tạp, đòi hỏi người thực hiện vừa phải nắm vững các kỹ năng, chính sách nhân sự, vừa phải có tầm nhìn xa, có hiểu biết tốt về các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp, gồm có:

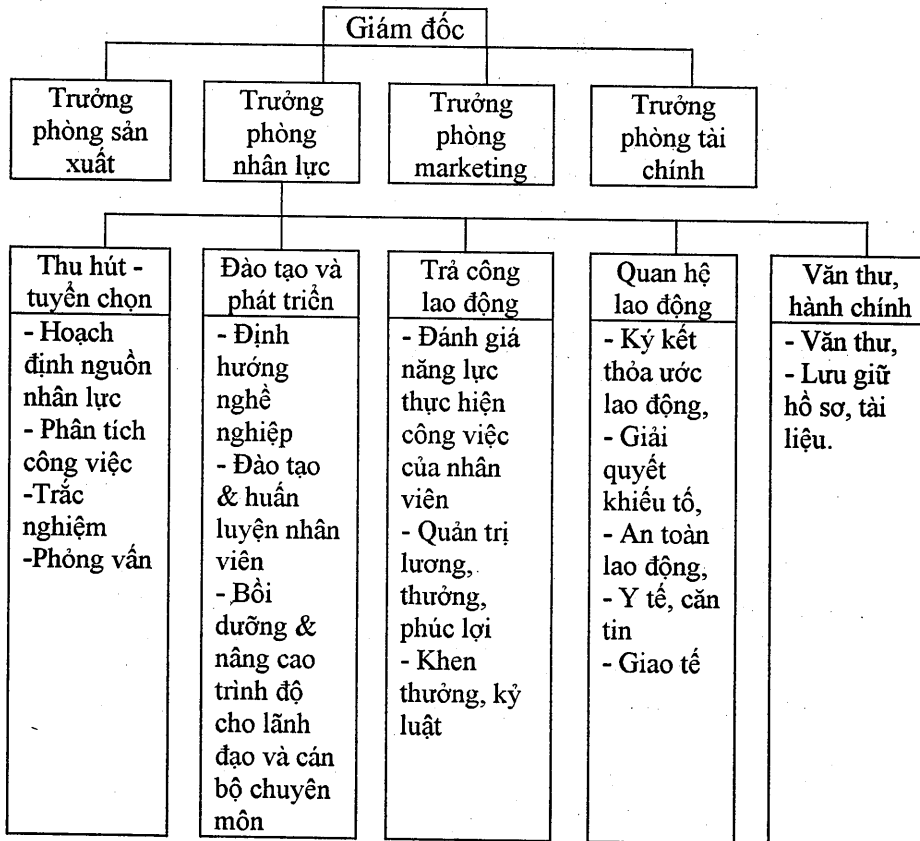
- Tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.
- Tư vấn, hướng dẫn cho các lãnh đạo khác về nhân lực.

Cơ cấu tổ chức của phòng nhân lực rất đa dạng, tùy theo quy mô của doanh nghiệp, tính chất phức tạp, quy trình công nghệ, kỹ thuật được sử dụng, số lượng nhân viên trong phòng nhân lực, trình độ của cán bộ lãnh đạo và nhân viên, chức năng của phòng nhân lực v.v... Thông thường, phòng nhân lực có các bộ phận và các hoạt động tương ứng trong từng bộ phận như trình bày trong Hình 1.1.

Tuy nhiên, nếu tổ chức có quy mô nhân sự dưới 50 người thì Giám đốc hoặc một Phó Giám đốc sẽ kiêm luôn chức năng quản trị

nguồn nhân lực. Khi tổ chức có quy mô 100-150 người thì có thêm một trợ lý nhân sự giúp việc cho Giám đốc hoặc Phó Giám đốc kiêm chức năng quản trị nguồn nhân lực. Trong các tổ chức có khoảng 300 người trở lên thì thường cần có phòng nhân lực chuyên trách.

Hình 1.1: Cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động của phòng nhân lực



Tỷ lệ giữa số lượng nhân viên của doanh nghiệp trên một nhân viên của phòng nhân lực rất thay đổi, phụ thuộc chủ yếu vào quy mô của doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, trình độ trang bị công nghệ kỹ thuật và năng lực của cán bộ nhân viên, tham khảo Bảng 1.4. Những ngành xây dựng, nông nghiệp, thương mại bán lẻ và bán buôn, dịch vụ có ít chuyên gia nhân sự hơn mức trung bình. Các ngành dịch vụ công cộng, sản xuất



hàng hoá lâu bền, ngân hàng, bảo hiểm, v.v... có tỉ lệ cao hơn mức trung bình.

Bảng 1.4: Quan hệ giữa số lượng toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp và số lượng nhân viên của phòng nhân lực

Tỷ lệ phần trăm (%)	Trong tất cả các doanh nghiệp	Trong các doanh nghiệp nhỏ	Trong các doanh nghiệp lớn
100	2.000:1	450:1	2.000:1
75	256:1	175:1	300:1
50	156:1	114:1	200:1
25	100:1	80:1	125:1
01	18:1	18:1	48:1

Nguồn: James W. Walker and Gregory Moorhead. *CEOs: What they want from HRM.*

### Tóm tắt

- Tầm quan trọng của quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp tăng mạnh trên toàn thế giới do sự tiến bộ của khoa học, kỹ thuật, sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, và do nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên. Ngày nay, quản trị nguồn nhân lực đã thay thế các cách tiếp cận: quản trị trên cơ sở khoa học và quản trị theo các mối quan hệ con người.
- Quản trị nguồn nhân lực có hai mục tiêu chính: a). tăng năng suất lao động, hiệu quả của tổ chức; và b). đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên.
- Mặc dù các chương trình và hoạt động quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng, phong phú, mô hình quản trị nguồn nhân lực có ba nhóm chức năng chính: a). thu hút nguồn nhân lực; b). đào tạo và phát triển; và c). duy trì nguồn nhân lực.
- Phòng nhân lực thường có 4 nhóm chức năng hoạt động cơ bản và có mục đích là bảo đảm cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng có hiệu quả nhất.

**Câu hỏi:**

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực? Giải thích sự **khác biệt** giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự?
2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với hoạt **động** của doanh nghiệp?
3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực?
4. Phân tích sự khác biệt trong ba cách tiếp cận đối với **vấn đề** quản trị con người trong một tổ chức?
5. Phân tích khả năng áp dụng mô hình quản trị nguồn **nhân lực** vào điều kiện của các doanh nghiệp Việt Nam?
6. Thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực trong các **doanh nghiệp** hiện nay là gì?
7. Trình bày vai trò, chức năng của phòng nhân lực trong **doanh nghiệp**?

**Tình huống:**

**CÔNG TY HOÀNG ĐẠO**

Ông Trung là Giám đốc công ty TNHH Hoàng Đạo được **gần** 3 năm. Lúc mới thành lập công ty chỉ có chín nhân viên, **đến nay** công ty có tất cả gần ba trăm nhân viên, các chi nhánh rải **khắp nơi** trong cả nước. Lúc đầu ông Trung tự mình thực hiện mọi **công việc** liên quan đến việc tuyển chọn nhân viên, trả lương và **bổ nhiệm** nhân viên. Do công việc ngày càng nhiều và phức tạp, ông **Trung đã** giao dần trách nhiệm tuyển nhân viên mới cho Giám đốc **các chi nhánh** của công ty. Mặc dù công ty đang hoạt động có **hiệu quả**, nhưng gần đây qua kiểm tra ông Trung nhận thấy trong **công ty có** nhiều vấn đề chưa ổn, cần giải quyết. Một số Giám đốc **các chi nhánh** tỏ ra thiếu thận trọng khi tuyển nhân viên. Nhiều **nhân viên** chưa được đào tạo đầy đủ hoặc thiếu kinh nghiệm, yếu kém **trong** thực hiện công việc. Tại nhiều phòng ban, cơ sở, cửa **hàng của** công ty, kỷ luật lao động lỏng lẻo, một số nhân viên được **phân quá** ít công việc trong khi nhiều nhân viên khác lại phải làm việc **quá tải**. Nhiều nhân viên có năng lực tốt không được **cất nhắc phù hợp**. Ở một vài chi nhánh, tiền lương được trả không công bằng và **có sự** khác biệt lớn giữa các chi nhánh khác nhau trong công ty. **Một số**

nhân viên cảm thấy bất mãn về chế độ tiền lương và các chính sách kích thích, động viên trong công ty.

Ông Trung cảm nhận được sự cần thiết phải có một chuyên gia về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên ông vẫn còn băn khoăn không biết có cần một phòng Nhân lực không và các Giám đốc chi nhánh của công ty sẽ phản ứng như thế nào đối với Trưởng phòng mới này? Trưởng phòng sẽ có những trách nhiệm cụ thể như thế nào? Làm thế nào để công việc không bị chồng chéo và phối hợp có hiệu quả hoạt động của các Giám đốc chi nhánh với hoạt động của bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực của công ty?

### **CÂU HỎI:**

- 1/ Theo anh (chị) công ty Hoàng Đạo có cần thành lập một phòng nhân lực không? Tại sao?
- 2/ Mối quan hệ giữa Trưởng phòng Nhân lực và các trưởng phòng ban khác trong việc thực hiện các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực thể hiện như thế nào?
- 3/ Nếu ở cương vị của ông Trung, anh (chị) sẽ làm gì để giải quyết những khó khăn hiện nay của công ty TNHH Hoàng Đạo?



## **BÀI TẬP THỰC HÀNH**

Bài 1: Xây dựng chính sách và thủ tục nhân viên  
Anh (chị) hãy xây dựng bản “chính sách và thủ tục nhân viên” cho một doanh nghiệp cụ thể theo đề cương hướng dẫn sau:

### **A. Quan điểm của công ty đối với nhân viên.**

### **B. Nội quy của công ty.**

1. Tác phong và trang phục
2. Ra vào công ty
3. Thời gian làm việc, nghỉ ngơi.
4. Thẻ nhân viên và thẻ bấm giờ
5. Phạm vi đi lại
6. Hút thuốc lá
7. Phương tiện truyền thông, giao tiếp
8. Sử dụng cân tin
9. Sử dụng điện thoại
10. Cập nhật thông tin cá nhân
11. An toàn lao động
12. Thực hiện trật tự, vệ sinh nơi làm việc
13. Quản lý và sử dụng tài sản công ty
14. Phương tiện đi công tác
15. Khách của công ty và của cá nhân
16. Các trường hợp khẩn cấp
17. Phần mềm/ Email/ Internet/ mạng LAN
18. Qui tắc bảo mật và bảo vệ uy tín công ty

### **C. Chính sách nhân sự**

## **CHƯƠNG 1: TUYỂN DỤNG VÀ VIỆC LÀM**

1. Thứ tự ưu tiên trong tuyển dụng
2. Các hình thức tuyển dụng áp dụng trong công ty
3. Thủ tục tuyển dụng
4. Quy định về thời gian tập sự và hướng dẫn hội nhập
5. Sinh viên thực tập
6. Quy định về thời gian làm việc và nghỉ trong tuần

7. Quy định về nghỉ lễ
8. Quy định về nghỉ phép
9. Quy định về nghỉ ốm
10. Quy định về làm việc cho các doanh nghiệp khác
11. Quy định về các loại nghỉ khác và thủ tục xin nghỉ
12. Quy định về vấn đề chuyển công tác đối với nhân viên của công ty
13. Đánh giá kết quả thực hiện công việc và phân loại
14. Thuyên chuyển
15. Điều kiện cho nhân viên được thăng chức
16. Làm việc trong điều kiện đặc biệt
17. Quy định về quấy rối tình dục
18. Hợp đồng lao động
19. Quy định về bãi ước hợp đồng lao động
20. Quy định về việc tham gia các hoạt động cộng đồng
21. Quy định về sáng kiến, cải tiến kỹ thuật
22. Quy định về giải quyết tranh chấp, khiếu nại
23. Thôi việc
24. Về hưu
25. Tạm dừng công việc và gọi làm việc lại

## **CHƯƠNG 2: CHÍNH SÁCH LƯƠNG BỔNG, PHÚC LỢI, PHỤ CẤP**

### **Chính sách lương**

1. Quy định về định giá công việc
2. Các nguyên tắc, thủ tục và cơ sở trả lương cho nhân viên
3. Các quy định về trả lương phụ trội và thời gian làm việc phụ trội
4. Các quy định về trợ cấp di chuyển và công tác xa
5. Các quy định về trợ cấp gia đình, thiên tai, tai nạn lao động
6. Trợ cấp thôi việc, mất việc

### **Chính sách phúc lợi**

1. Các loại phúc lợi công ty
2. Quy định ngày nghỉ phép, nghỉ lễ
3. Hỗ trợ của công ty trong đào tạo
4. Tư vấn giúp đỡ CBNV
5. Các hoạt động phong trào

### **Chính sách phụ cấp**

1. Các phụ cấp do công tác lưu động
2. Sử dụng xe hơi
3. Sử dụng điện thoại
4. Giao tiếp khách hàng, đối tác, v.v...
5. Tham gia các hiệp hội chuyên nghiệp.

## **CHƯƠNG 3: KHEN THƯỞNG VÀ KỶ LUẬT**

### **Đề bạt, khen thưởng**

1. Mục đích
2. Các nguyên tắc và điều kiện để được khen thưởng
3. Các hình thức khen thưởng, công nhận thành tích áp dụng trong công ty
4. Chính sách đề bạt

### **Kỷ luật**

1. Các nguyên tắc áp dụng trong kỷ luật
2. Các hình thức kỷ luật
3. Các vi phạm bị buộc thôi việc
4. Các vi phạm nội qui khác
5. Liệt kê các lỗi vi phạm kỷ luật điển hình

#### **CHƯƠNG 4: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN**

1. Các quy định về hướng dẫn cho nhân viên mới vào làm việc trong công ty (văn hóa doanh nghiệp; quyền hạn, trách nhiệm của cả người hướng dẫn và người mới vào làm việc; v.v...)
2. Quy định về việc huấn luyện tại chỗ
3. Các quy định về đào tạo (đối tượng, điều kiện, quyền lợi, trách nhiệm)
4. Quy định về huấn luyện kỹ thuật như phòng cháy, chữa cháy...

#### **CHƯƠNG 5: AN TOÀN VÀ CHĂM SÓC SỨC KHOẺ**

1. Các quy định về an toàn nơi làm việc
2. Các quy định vệ sinh, trật tự nơi làm việc, gửi xe.
3. Các quy định về kiểm tra y tế định kỳ.
4. Các quy định bảo hiểm y tế, thời gian và chế độ thanh toán tiền thuốc.
5. Các quy định về hoạt động của y tế công ty

#### **CHƯƠNG 6: QUY ĐỊNH HÀNH VI CBCNV**

1. Quy định thái độ ứng xử.
2. Quy định về quan hệ với khách hàng
3. Quy định về sử dụng các phương tiện truyền thông, giao tiếp.
4. Quy định khi quyền lợi bị xung đột.

Tham khảo thêm tài liệu về chính sách nhân sự trên trang web<sup>18</sup>:  
<http://www.hrpolicyanswers.com/xstore/catalog/Instant-HR-Policies-Employee-Handbook-Template-p-78.html?crcl=pps.com&crsource=home&crkw=ad3>

\* Theo anh (chị), những nội dung cơ bản nào trong “chính sách và thủ tục nhân viên” của các doanh nghiệp quốc doanh có thể khác biệt cơ bản so với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh?



**Bài 2:** Tỷ trọng thời gian mà anh/ chị sử dụng cho các công việc hàng ngày ở công ty hiện nay như thế nào? Anh/ chị muốn thay đổi như thế nào? Vì sao? Làm thế nào để có thể đạt được điều này?

	Hiện tại (%)	Mong muốn (%)
Thiết lập chế độ chính sách		
Công việc có tính chất bàn giấy		
Công việc nhằm bảo đảm hoạt động quản trị nguồn nhân lực tuân thủ đúng Luật pháp, quy định của tổ chức		
Công việc tư vấn, giải đáp, hướng dẫn		
Giải quyết các việc có tính tính nguy kịch, khẩn cấp		
Công việc khác		
<b>Tổng cộng</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Likert. 1967. *The Human Organization*. Tr.1. New York.

<sup>2</sup> Ramaswamy E.A. 1995. The national electronics company. Handout material of ELS programme 1994-1995. ISS. The Hague.

<sup>3</sup> Pieper. R. 1990. *Human resource management: An international comparison*. Walter de Gruyter. Berlin;

<sup>4</sup> Xem Guest D.E. 1987. Legge. K. 1992. French.W.L. 1986. Pieper. R. 1990.

<sup>5</sup> SRV. 1993. *A development perspective*. Hanoi.

<sup>6</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield. 1995. Tr. 8.

<sup>7</sup> Taylor F.W. 1919. *The principle of scientific management*. Harper & Brothers. New York.

<sup>8</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>9</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield. 1995.

<sup>10</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield. 1995.

<sup>11</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield. 1995.

<sup>12</sup> Dessler, Griffiths, Lloyd\_Walker. *Human Resource Management*. 3 rd edition. : Theory, Skills, Application. Pearson. Australia. 2007

<sup>13</sup> Mabey C. & Salaman. G (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Massachusetts, USA

<sup>14</sup> Pieper, R. 1990. *Human resource management: An international comparison*. Walter de Gruyter, Berlin;

<sup>15</sup> Trần Kim Dung. 1995. *Human resource management in transition economies. A case study of Vietnam*. ISS. The Hague. The Netherlands.

<sup>16</sup> Trần Kim Dung. 1995. *Human resource management in transition economies. A case study of Vietnam*. ISS. The Hague. The Netherlands.

<sup>17</sup> Mc. William, G. 1999. The best way to find a job. *Wall Street Journal*, December 9. tr-16.

<sup>18</sup> <http://www.hrpolicyanswers.com/xstore/catalog/Instant-HR-Policies-Employee-Handbook-Template-p-78.html?crl=pps.com&crsource=home&crkw=ad3>

## **PHẦN 1: THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC**

Phần này trình bày những nội dung và kỹ năng quan trọng nhất cần thực hiện trong quá trình thu hút nguồn nhân lực nhằm giúp cho các tổ chức có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, gồm có các chương:

**Chương 2: Hoạch định nguồn nhân lực**

**Chương 3: Phân tích công việc**

**Chương 4: Quá trình tuyển dụng**

**Chương 5: Thử nghiệm và phỏng vấn**

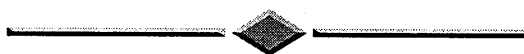
## CHƯƠNG 2

### HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

#### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Hiểu được khái niệm, ý nghĩa của hoạch định nguồn nhân lực.
- Mô tả được quá trình hoạch định nguồn nhân lực.
- Biết cách lập dự toán ngân sách cho phòng nhân lực.
- Biết cách áp dụng các biện pháp và nguyên tắc tinh giản biên chế.



#### 1. KHÁI NIỆM

Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề một cách hệ thống, công tác hoạch định trong nền kinh tế thị trường được sử dụng nhằm làm giảm tối đa các bất trắc, rủi ro và nhằm làm giảm bớt các sai lầm và lãng phí<sup>1</sup>. Tuy nhiên, hoạch định không phải là những con số cứng nhắc, áp đặt, bắt buộc các doanh nghiệp phải luôn luôn tuân theo, hoạch định là quá trình suy nghĩ về phía trước, là phương pháp giải quyết những khó khăn và tìm kiếm, đưa ra đường lối phát triển theo các mục tiêu mong muốn thông qua các hành động hợp lý dựa trên các kiến thức biết trước<sup>2</sup>. Các kế hoạch dài hạn có thể được thay thế bằng hàng loạt các kế hoạch, chương trình ngắn hạn được điều chỉnh theo tín hiệu của thị trường và tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp.

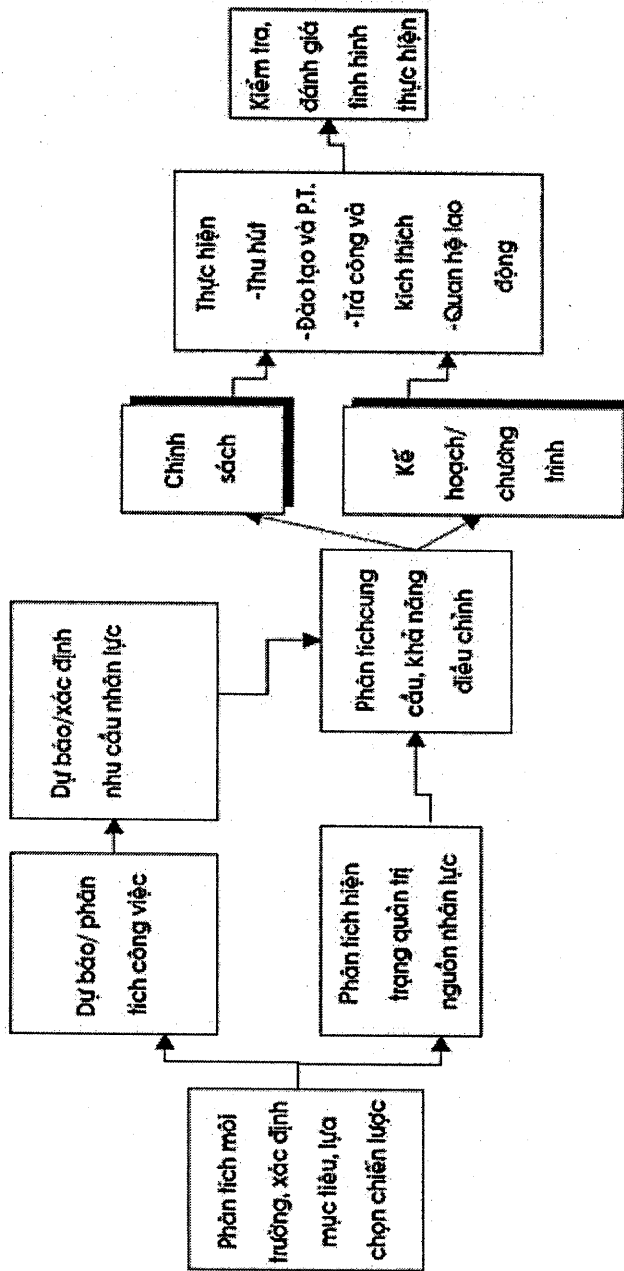
Về phương diện nguồn nhân lực, công tác hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên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

chi phí, thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Tuy nhiên, hoạch định nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết cho doanh nghiệp. **Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.**

## 2. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Lập kế hoạch là một quá trình chẩn đoán: Hiện tại doanh nghiệp đang ở vị trí nào? Doanh nghiệp mong muốn đạt được vị trí nào? Bằng cách nào để doanh nghiệp đạt được vị trí đó, các bước làm cụ thể là gì? Thông thường, quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau đây:

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



Hình 2.1: Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

6. Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bước năm.
7. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực được thể hiện trong Hình 2.1.

### **3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH, XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU VÀ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP**

Phân tích môi trường kinh doanh với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa (SWOT) là cơ sở cho việc xác định mục tiêu, chiến lược cho doanh nghiệp nói chung và hoạch định nguồn nhân lực nói riêng. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, được phân loại thành môi trường bên ngoài và môi trường bên trong (môi trường nội bộ). Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp, sẽ tạo ra các nguy cơ đe dọa (Threat) và các cơ hội (Opportunity) cho tổ chức, doanh nghiệp. Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp, định hình và có ảnh hưởng đến các môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ, và tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp<sup>3</sup> như: các yếu tố kinh tế, chính trị, luật pháp, chính sách của chính phủ, thị trường, các yếu tố về văn hoá, xã hội, điều kiện tự nhiên và trình độ trang bị kỹ thuật, công nghệ trong khu vực hoặc quốc gia, v.v... Ví dụ một số yếu tố của môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như: khả năng cung cấp ứng viên từ thị trường lao động địa phương cho các công việc trong doanh nghiệp như thế nào? Những thay đổi của Luật Lao động, Luật Công đoàn và các quy định về mức lương tối thiểu, về thời gian làm việc, thuế thu nhập cá nhân, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, v.v.... sẽ ảnh hưởng đến điều kiện làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp ra sao? Các quy định mới của Chính phủ về tiêu chuẩn nghiệp vụ cho các chức danh (ví dụ giám đốc công ty vận tải phải có bằng trung cấp vận tải trở lên) sẽ ảnh hưởng đến việc thu hút ứng viên từ thị trường và nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp ra sao? Ảnh hưởng của lạm phát đến đời sống của cán bộ nhân viên và mức tăng lương, tăng phụ cấp? Có thể tham khảo một số trang web cung cấp thông tin về thị trường lao động, dự báo nhu cầu nhân lực, triển vọng nghề nghiệp, mức lương cho các chức danh khác nhau tại



Onet<sup>4</sup>, [www.salary.com](http://www.salary.com). Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, định hướng cạnh tranh trong ngành như các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, người cung ứng nguyên vật liệu, các đối thủ tiềm ẩn và các hàng hoá thay thế<sup>5</sup>. Việc thành lập các công ty hoạt động cùng ngành không chỉ thu hút khách hàng mà còn thu hút cả nhân sự của công ty nữa. Nếu không nghiên cứu tìm hiểu chiến lược, chính sách nhân lực của đối thủ, công ty có thể bị lạc hậu về chính sách nhân sự và mất nhân viên giỏi.

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố thuộc về các nguồn lực bên trong của doanh nghiệp như nguồn nhân lực, tài chính, trình độ công nghệ, kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển. Riêng về khía cạnh nguồn nhân lực, khi phân tích môi trường nội bộ, chúng ta cần xác định được một số nội dung then chốt như: trình độ năng lực, mức độ gắn kết đối với tổ chức của cán bộ nhân viên; mức độ nỗ lực cố gắng vì doanh nghiệp; tỷ lệ nghỉ việc, mức độ thỏa mãn trong công việc của cán bộ nhân viên; năng suất lao động; v.v... Những điều này có ảnh hưởng gì đến việc hình thành và thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp? Khả năng của doanh nghiệp có thể tuyển những ứng viên có các năng lực cao, khan hiếm trên thị trường địa phương ra sao?

Phân tích sự thay đổi và tác động của các yếu tố trong môi trường bên ngoài kết hợp với các điểm mạnh, điểm yếu trong nội tại doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp xác định chính xác mục tiêu và lựa chọn được chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp. Ví dụ, sự ra đời của hàng loạt ngân hàng gây nên tình trạng khan hiếm và đẩy giá lao động trình độ cao trong tài chính, kế toán, ngân hàng trên địa bàn địa phương lên cao. Nếu hệ thống lương thưởng và động viên khuyến khích vật chất của doanh nghiệp không thay đổi sẽ dẫn đến nguy cơ mất nhân lực trình độ cao, đặc biệt các lao động thuộc nhóm chức năng tài chính, kế toán, ngân hàng. Do đó, doanh nghiệp buộc phải hoàn thiện chính sách về lương thưởng.

Mục tiêu là các tiêu đích hoặc kết quả cụ thể mà doanh nghiệp muốn phấn đấu đạt được, được sử dụng làm định hướng cho các nhà soạn thảo quyết định. Trong đó, các mục tiêu dài hạn thường được ấn định theo các lĩnh vực: mức lợi nhuận, năng suất, vị thế cạnh tranh, phát triển việc làm, quan hệ giữa các nhân viên, vị trí

dẫn đầu về công nghệ và trách nhiệm trước công luận<sup>6</sup>. Việc phân tích và lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp sẽ được thực hiện sau khi phân tích môi trường và lựa chọn các mục tiêu hợp lý. Từ các mục tiêu, chiến lược chung của toàn doanh nghiệp, sẽ có các mục tiêu, chiến lược chức năng như các mục tiêu và chiến lược về nguồn nhân lực, tài chính, marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển. Về phương diện nguồn nhân lực, các mục tiêu và chiến lược sẽ chú trọng đến toàn bộ quá trình: thu hút - đào tạo và phát triển - duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ người, với những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các công việc theo chiến lược của doanh nghiệp. Ví dụ về một số mục tiêu dài hạn trong kế hoạch nguồn nhân lực: Sau năm năm nữa, doanh nghiệp sẽ lọt vào top 50 nhà tuyển dụng dẫn đầu trên thị trường; có lợi nhuận bình quân trên một lao động thuộc nhóm 10% cao nhất trong ngành; đội ngũ nhân sự bản xứ sẽ hoàn toàn thay thế được các nhà chuyên gia nước ngoài trong quy trình sản xuất sản phẩm; v.v...

Các mục tiêu ngắn hạn được xây dựng và phát triển trên cơ sở của các mục tiêu dài hạn. Các mục tiêu cần phải cụ thể, linh hoạt, định lượng được, có tính khả thi, nhất quán và hợp lý<sup>7</sup>. Ví dụ, số lượng nhân viên cần tuyển bổ sung cho bộ phận Z; giảm tỷ lệ nghỉ việc trong năm xuống còn 9%; giảm 3% về tỷ lệ đi trễ trong nhân viên; giảm số lần khách hàng phàn nàn vì cung cách phục vụ của nhân viên; số lượng các khoá đào tạo đạt chất lượng cao; số lượng nhân viên đạt yêu cầu chuẩn về chất lượng, v.v... là các mục tiêu ngắn hạn thường có trong hoạch định nguồn nhân lực.

Giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ. Ví dụ, khi doanh nghiệp theo chiến lược đổi mới, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, chiến lược nguồn nhân lực sẽ chú trọng kích thích tính sáng tạo, đổi mới trong nhân viên. Tương ứng, các chính sách tuyển dụng sẽ hướng tới ưu tiên tuyển ứng viên năng động, sáng tạo, ứng viên có hiểu biết rộng, đa ngành nghề hơn các ứng viên chăm chỉ và chuyên môn hẹp; các chương trình đào tạo sẽ chú trọng huấn luyện kỹ năng tư duy sáng tạo, kỹ năng làm việc nhóm, hơn là các chương trình đào tạo chuyên môn hẹp, v.v... các chính sách trả công lao động sẽ có định hướng dài hạn, khuyến khích cải tiến, sáng tạo, v.v...

Công thức tổng quát cho mối quan hệ giữa kết quả hoạt động kinh doanh và nguồn nhân lực:

**Kết quả hoạt động kinh doanh = Năng suất lao động bình quân x số lượng nhân viên bình quân**

Trong đó: Năng suất lao động bình quân có thể tính bằng đơn vị sản phẩm dịch vụ, bằng doanh số, v.v... Như vậy, với cùng một kết quả hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có thể tăng nhân sự (Ví dụ: tuyển thêm nhân viên bán hàng) hoặc tăng năng suất lao động (Ví dụ: phân công, bố trí lại và huấn luyện kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng để nhân viên bán hàng làm việc nhanh hơn, có chất lượng phục vụ tốt hơn, v.v...) hoặc kết hợp vừa tăng nhân sự, vừa tăng năng suất lao động. Phương án lựa chọn thể hiện chiến lược của doanh nghiệp.

#### **4. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

##### **4.1 Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực**

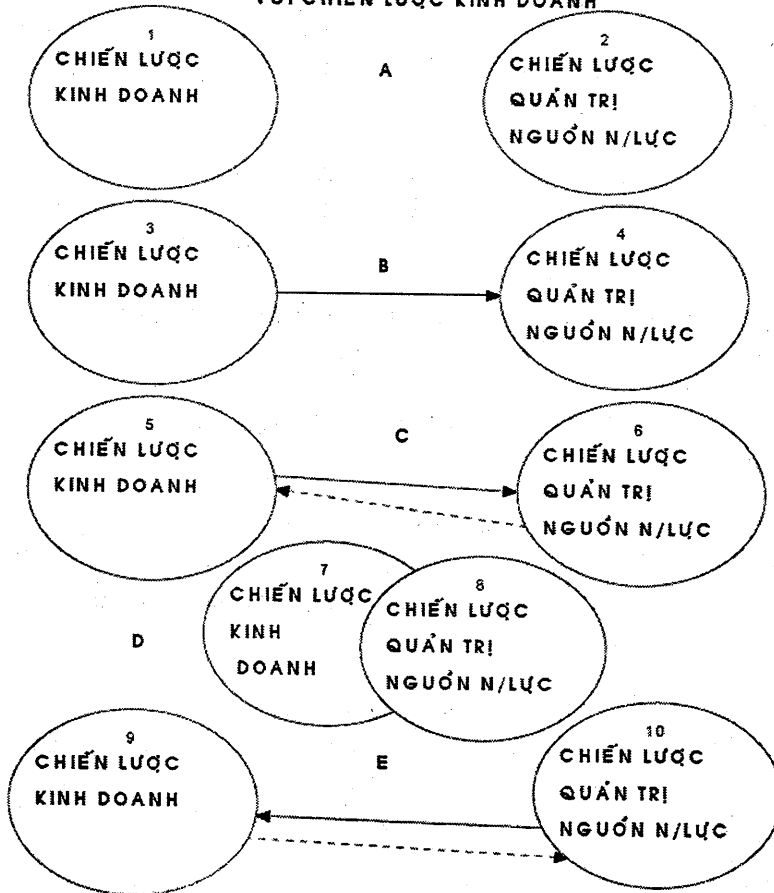
Trong thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp, theo Torrington và Hall, có năm mức độ phối hợp của các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực vào với các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp<sup>8</sup>, xem Hình 2.2.

Ở mức độ A, không có mối quan hệ nào giữa các chiến lược kinh doanh với các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Ở các nước công nghiệp phát triển, điều này thường chỉ phổ biến trong các doanh nghiệp vào khoảng thời gian 20 năm trước đây, tuy nhiên tình trạng này hiện nay vẫn còn tồn tại, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ<sup>9</sup>.

Ở mức độ B, vai trò của yếu tố con người trong doanh nghiệp được đánh giá quan trọng ngang với các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh như marketing, tài chính, nghiên cứu và phát triển, v.v... Nguồn nhân lực được coi là một yếu tố cơ bản trong

quá trình thực hiện các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Các mục tiêu kinh doanh được phân bổ từ cấp lãnh đạo cao nhất đến các cơ sở, các phòng ban chức năng.

Hình 2.2: MỨC ĐỘ PHỐI HỢP CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH



Chiến lược nguồn nhân lực, cũng như các chiến lược chức năng khác trong doanh nghiệp được xây dựng nhằm đáp ứng và phù hợp với các chiến lược kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

Ở mức độ C, đã bắt đầu có mối quan hệ song phương giữa các chiến lược, chính sách kinh doanh với các chiến lược, chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các chiến lược, chính sách

kinh doanh của doanh nghiệp có thể cần được xem xét lại về mức độ thực tiễn, hợp lý cho phù hợp với tình hình, đặc điểm phân công, bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Ở mức độ D, các chiến lược, chính sách kinh doanh và các chiến lược, chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và được phát triển trong mỗi tác động qua lại lẫn nhau. Nguồn nhân lực được coi là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp, không phải đơn thuần chỉ là phương tiện để thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh.

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

#### **4.2 Các chiến lược quản trị nguồn nhân lực tương ứng theo chiến lược kinh doanh**

Chiến lược quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp cần được thực hiện phù hợp với chiến lược kinh doanh. Ba nhóm chiến lược kinh doanh của Porter có ba nhóm chiến lược nguồn nhân lực tương ứng như sau:

##### **a) Các doanh nghiệp áp dụng chiến lược đổi mới:**

- Thiết kế công việc thể hiện rõ mối quan hệ và sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhóm và cho phép nhân viên phát triển các kỹ năng có thể sử dụng cho các chức vụ, công việc khác trong doanh nghiệp.
- Đánh giá tình hình thực hiện công việc có xu hướng dài hạn và theo kết quả của nhóm.
- Hệ thống trả công chú trọng sự công bằng nội bộ hơn là công bằng với bên ngoài.
- Mức lương cơ bản có chiều hướng là thấp nhưng lại cho phép nhân viên trở thành các cổ đông và được tự do lựa chọn các thành phần: thưởng, phúc lợi, v.v... làm cho tổng thu nhập của nhân viên cao.

- Phát triển nghề nghiệp theo diện rộng. Thực tiễn quản trị chú trọng phát triển tinh thần hợp tác, các mối quan hệ giữa các cá nhân, và chú trọng về lâu dài, dám chấp nhận rủi ro.
- b) Các doanh nghiệp áp dụng chiến lược nâng cao chất lượng:
- Mô tả công việc rõ ràng và cố định.
  - Mức độ tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định liên quan đến điều kiện làm việc và công việc.
  - Kết hợp các tiêu chuẩn cá nhân và nhóm trong việc đánh giá thực hiện công việc và thường chú trọng lên các tiêu thức ngắn hạn, định hướng kết quả.
  - Đối xử công bằng đối với nhân viên, tạo ra mức độ an toàn nghề nghiệp tương đối cao cho nhân viên
  - Tổ chức nhiều khóa đào tạo về kỹ năng nhằm nâng cao chất lượng. Hình thức tổ chức đào tạo khuyến khích các nhân viên chú trọng đến mục tiêu của doanh nghiệp và khi cần thiết có thể linh hoạt thích ứng với các công việc và môi trường mới.
- c) Các doanh nghiệp áp dụng chiến lược hạ giá / giảm chi phí:
- Mô tả công việc rõ ràng và cố định khiến cho nhân viên không cảm thấy mơ hồ, không phải thắc mắc về công việc.
  - Công việc chuyên môn hóa hẹp và đào tạo theo diện hẹp giúp nhân viên có thể mau chóng thuần thục công việc, giỏi về nghiệp vụ trong lĩnh vực hẹp, làm việc có hiệu quả.
  - Đánh giá thực hiện công việc chú trọng vào các mục tiêu ngắn hạn, và kết quả. Mức độ đào tạo thấp nhất<sup>10</sup>.

## 5. PHÂN TÍCH HIỆN TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

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

a) Nguồn nhân lực: số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm, khả năng hoàn thành nhiệm vụ và các phẩm

chất cá nhân khác như mức độ nhiệt tình, tận tâm, sáng kiến trong công việc.

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

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

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

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

Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thường được thể hiện qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, giá trị gia tăng bình quân đầu người, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian lao động, hiệu quả sử dụng công suất máy móc, thiết bị, tai nạn lao động, tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên, mức độ thoả mãn của nhân viên đối với công việc, mức độ vắng mặt, ý thức thực hiện kỷ luật lao động, v.v... Chương 12 trình bày chi tiết về các tiêu chí đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực.



## 6. DỰ BÁO NHU CẦU NGUỒN NHÂN LỰC

Vấn đề dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp thường áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở của các dự báo về cung cầu nhân lực. Nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp phụ thuộc vào các yếu tố:

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

Khả năng thu hút lao động từ thị trường phụ thuộc vào các yếu tố:

- Khả năng cung cấp của thị trường lao động và mức độ chênh lệch cung cầu lao động trên thị trường.
- Mức độ phát triển kinh tế trong vùng/ khu vực.
- Uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp.
- Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp.

Các tổ chức có thể sử dụng các phương pháp định lượng hoặc phương pháp định tính để dự báo nhu cầu nhân viên:

### a). Phương pháp định lượng.

- *Phương pháp phân tích xu hướng.* Trên một trục tọa độ là thời gian, một trục tọa độ khác là số lượng nhân viên cần thiết. Nghiên cứu nhu cầu nhân viên trong các năm qua để dự báo nhu cầu nhân viên trong giai đoạn sắp tới. Phương pháp này mang tính chất định hướng, kém chính xác do dự báo chỉ dựa vào yếu

tổ thời gian và xu hướng phát triển chung, thường chỉ áp dụng ở những nơi có tình hình sản xuất kinh doanh tương đối ổn định.

- *Phương pháp phân tích tương quan.* Dự báo nhu cầu nhân viên bằng cách sử dụng hệ số giữa một đại lượng về quy mô sản xuất kinh doanh như khối lượng sản phẩm, hàng hoá, doanh số bán hàng, v.v... và số lượng nhân viên cần thiết tương ứng. Phương pháp này ít chính xác do không tính đến sự thay đổi về cơ cấu và chất lượng nhân viên cũng như những sự thay đổi về quy trình công nghệ, tổ chức kỹ thuật của doanh nghiệp.
- *Phương pháp hồi quy.* Dự báo nhu cầu nhân viên bằng cách sử dụng công thức toán về mối quan hệ giữa nhu cầu nhân viên và một số biến số như sản lượng, năng suất, v.v... Ưu điểm của phương pháp này là có thể đưa nhiều biến số ảnh hưởng đến nhu cầu nhân viên vào dự báo. Tuy nhiên phương pháp này có cách tính tương đối phức tạp, đòi hỏi kích thước mẫu lớn và vẫn dựa vào số liệu quá khứ.
- *Sử dụng máy tính để dự báo nhu cầu nhân viên.* Trên cơ sở các dự báo về khối lượng sản phẩm, dịch vụ, thời gian cần thiết thực hiện, v.v... theo các phương án tối đa, tối thiểu và phương án khả thi, theo hệ thống chương trình lập sẵn trên máy vi tính, doanh nghiệp có thể mau chóng dự báo được nhu cầu nhân viên tương ứng cần thiết cho tương lai.

Mặc dù các phương pháp định lượng được sử dụng rộng rãi trong thực tế nhưng lại có hai hạn chế cơ bản sau: a) dựa quá nhiều vào các dữ liệu quá khứ hoặc các mối quan hệ cũ giữa nhu cầu cán bộ nhân viên và một số biến khác như doanh số, sản lượng, v.v... Các mối quan hệ như vậy trong quá khứ thường không còn đúng trong tương lai; b) phần lớn các kỹ thuật dự báo định lượng được bắt đầu áp dụng trong thập niên 1950, 1960 và đầu 1970, phù hợp cho các doanh nghiệp có quy lớn, có môi trường kinh doanh tương đối ổn định. Ngày nay, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, công nghệ và sự thay đổi vừa nhanh chóng vừa mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, rất khó có thể dự báo nhu cầu nhân sự dựa trên các quan hệ và các số liệu quá khứ.

b). *Phương pháp định tính*

- *Phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia.* Phương pháp này được sử dụng rộng rãi trong thực tiễn và giữ vai trò quan

trọng trong dự báo nhu cầu nhân viên. Một nhóm nhỏ các chuyên gia được mời đến thảo luận và dự báo nhu cầu nhân viên trên cơ sở đánh giá, phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong việc nâng cao chất lượng của các sản phẩm dịch vụ. Việc thảo luận trực tiếp giúp cho các chuyên gia có cơ hội hiểu rõ, đánh giá tình hình khách quan và dự đoán tình hình chính xác hơn. Sau đó, các chuyên gia sẽ cho ý kiến đánh giá của cá nhân họ về nhu cầu nhân lực trong tương lai. Kết quả đánh giá sẽ được xử lý và thông báo lại cho nhóm. Nhóm sẽ thảo luận lại và ra quyết định. Tuy nhiên, phương pháp trao đổi trực tiếp này có thể không khách quan nếu các chuyên gia chịu ảnh hưởng có tính chất chi phối của một cá nhân có chức vụ hoặc vai trò đặc biệt quan trọng nào đó trong nhóm.

- *Phương pháp Delphi*: cũng là một hình thức dự báo nhu cầu trên cơ sở nhận định của các chuyên gia nhưng không để họ gặp gỡ, thảo luận. Các chuyên gia sẽ được mời dự báo riêng lẻ. Kết quả dự báo sẽ được tổng hợp và thông báo lại cho họ. Kết quả của các chuyên gia khác sẽ giúp mỗi chuyên gia tự suy ngẫm, điều chỉnh lại dự báo của họ. Sau vài vòng như vậy kết quả dự báo đạt được có thể tương đối khách quan và tin cậy.
- *Phương pháp chuyên gia có sự hỗ trợ của phương tiện kỹ thuật*. Dựa trên ý kiến trao đổi của các chuyên gia, các phương án dự báo về nhu cầu nhân viên được phát triển và cài đặt với sự hỗ trợ của các công cụ kỹ thuật. Khi đó, các chuyên gia có thể tự do lựa chọn các kết quả dự báo khác nhau và không bị chi phối bởi quyết định của những người khác.

Tổng hợp nhu cầu nhân lực của toàn công ty nên được thực hiện trên cơ sở phối hợp phân tích:

- nhu cầu nhân lực tổng hợp từ các bộ phận, các nhóm chức danh (ban Giám đốc, bộ phận kinh doanh tiếp thị, bộ phận sản xuất, bộ phận kế toán, bộ phận hành chính nhân sự, v.v...), xem Bảng 2.1.

**Bảng 2.1 Xác định nhu cầu tuyển mới theo các chức danh/ bộ phận**

Nhóm chức danh/ bộ phận	Số người hiện có	Định mức hiện tại	Định mức mới (*)	Kế hoạch kinh doanh	Nhu cầu nhân lực kế hoạch	Tỷ lệ nghỉ việc	Nhu cầu tuyển mới
Ban Tổng Giám đốc							
Kinh doanh tiếp thị							
Kế toán							
....							
Tổng số							

Định mức mới (\*) được xác định trên cơ sở phân tích chất hợp lý của định mức cũ, năng suất lao động của năm trước, khả năng gia tăng năng suất lao động, yêu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ, v.v... Khi tăng định mức lao động, nên có những chính sách động viên về lương để người lao động an tâm, phấn khởi trong công việc.

- nhu cầu nhân lực được tính toán ở cấp toàn công ty về mối quan hệ tỷ lệ giữa khối lượng công việc và nhân sự, các yếu tố ảnh hưởng, v.v...

## **7. PHÂN TÍCH QUAN HỆ CUNG CẦU, KHẢ NĂNG ĐIỀU CHỈNH HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

Một công cụ tốt được sử dụng cho việc lập kế hoạch nguồn nhân lực là hệ thống thông tin nhân lực. Đó không chỉ đơn giản là thư mục nhân sự được thực hiện trên máy tính. Một hệ thống thông tin nhân lực là một phương pháp tích hợp để có được, lưu giữ, phân tích và kiểm soát hiệu quả, nhanh chóng các dòng thông tin trong tổ chức. Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách và một số chương trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới. Ví dụ, theo dự báo, doanh nghiệp sẽ có nhu cầu rất cao về lao động kỹ thuật ngành cơ khí, đồng thời trên thị trường địa phương, lao động ngành cơ khí cũng thiếu. Khi đó, doanh nghiệp sẽ quyết định áp dụng một hoặc kết hợp một số biện pháp như: sử dụng chính sách trả lương cao để thu hút lao động giỏi có sẵn trên thị trường, tiến hành đào tạo lại một số nhân viên của doanh nghiệp hay cần thực hiện các chương trình tuyển sinh đào tạo, sau đó, tuyển chọn những học viên xuất sắc nhất cho doanh nghiệp. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần phải quyết định nên có những chính sách gì phối hợp giữa các khâu tuyển dụng, đào tạo và lương bổng, đãi ngộ để duy trì được đội ngũ lao động giỏi? Việc chuẩn bị cho nhu cầu nhân lực tương lai giúp cho doanh nghiệp nâng cao tính cạnh tranh và hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao hơn so với việc chỉ đơn thuần giải quyết khi có vấn đề xuất hiện. Nên lưu ý là các dự báo nguồn nhân lực không phải là những con số cố định, chúng cần được xem xét lại theo những điều kiện, bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

Đối với các mục tiêu và kế hoạch ngắn hạn, sau khi xác định được khối lượng công việc cần thiết được thực hiện, doanh nghiệp cần tiến hành thực hiện phân tích công việc (sẽ trình bày kỹ ở chương ba). Phân tích công việc giúp cho doanh nghiệp xác định được nhu cầu số lượng nhân viên với các phẩm chất, kỹ năng cần

thiết để thực hiện các công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân công bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế hoặc tuyển dụng thêm nhân viên mới.

Phân tích khả năng cung cầu lao động cho các kế hoạch ngắn hạn, sẽ giúp cho doanh nghiệp đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình cụ thể về nguồn nhân lực của doanh nghiệp như cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên, cơ cấu ngành nghề, tiêu chuẩn ra sao; cần áp dụng các chương trình, khoá huấn luyện nào, nội dung đào tạo, huấn luyện, quyền lợi và trách nhiệm của các đối tượng tham dự, nguồn kinh phí cho đào tạo, huấn luyện, dự tính hiệu quả của đào tạo, huấn luyện; chế độ lương bổng, đãi ngộ nên có gì sửa đổi, bổ sung?

Các doanh nghiệp cần lưu ý quan tâm đến tỷ lệ chuyển chuyên, nghỉ việc khi xác định nhu cầu tuyển dụng theo công thức:

$$\text{Nhu cầu tuyển} = \text{Số cần có} - \text{Số hiện có} + (\% \text{ nghỉ việc} * \text{số hiện có})$$

## 8. THỰC HIỆN

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

Cụ thể, các biện pháp thường được áp dụng khi cầu vượt cung gồm:

- Đào tạo, tái đào tạo
- Đề bạt nội bộ

- Tuyển từ bên ngoài
- Sử dụng lao động không thường xuyên
- Sử dụng lao động vệ tinh
- Thực hiện chế độ làm thêm giờ

Các biện pháp được áp dụng để giải quyết tình trạng cung vượt cầu trong các doanh nghiệp là:

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

giờ làm việc hoặc hai nhân viên thay nhau cùng làm chung một công việc. Hình thức này có tác dụng giúp nhân viên tin tưởng hơn vào doanh nghiệp và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

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

## 9. DỰ TOÁN NGÂN SÁCH CỦA PHÒNG NHÂN LỰC

Khi lập kế hoạch nguồn nhân lực cần dự toán ngân sách của phòng nhân lực với các nội dung chính như sau:

a) Chi phí tổ chức các hoạt động về nguồn nhân lực trong tổ chức, bao gồm tất cả các khoản chi:

- Thực hiện đào tạo, huấn luyện, bao gồm cả đào tạo bên ngoài và đào tạo nội bộ.
- Tổ chức sự kiện, bao gồm các sự kiện lớn hàng năm của phòng Nhân lực (ngày hội việc làm, v.v...).
- Thực hiện các hoạt động phong trào khác về nguồn nhân lực do phòng Nhân lực tổ chức (văn nghệ, thể thao, cắm trại, v.v...).
- Phí, lệ phí, bao gồm các khoản phí quảng cáo tuyển dụng, phí trả cho các trung tâm dịch vụ việc làm, phí tham gia hội



chợ việc làm, các khoản chi để mua các bài trắc nghiệm, kiểm tra trong tuyển dụng, phí mua các thông tin về thị trường lao động, lệ phí tham gia các hiệp hội chuyên nghiệp, v.v...

- Thuê khoán lao động bên ngoài như tư vấn, v.v...
- Công tác phí của CBNV phòng Nhân lực, bao gồm các khoản chi phí liên quan đến việc đi công tác được hoạch định (hội họp, kiểm soát tình hình thực hiện công việc của các công ty thành viên, v.v...).
- Tiếp khách, ngoại giao, bao gồm tất cả các khoản chi liên quan đến tặng quà, chiêu đãi khách hàng, đối tác.

b) Chi phí văn phòng, bao gồm tất cả các khoản chi cho văn phòng phẩm, điện thoại, bưu phẩm, v.v... sử dụng trong quá trình làm việc. Việc tách riêng chi phí điện thoại của các phòng/bộ phận trong tổ chức sẽ khuyến khích các phòng sử dụng điện thoại có hiệu quả hơn.

c) Chi phí về quỹ lương cho đội ngũ cán bộ nhân viên trong phòng, bao gồm tất cả các khoản tiền lương, phụ cấp, phúc lợi, thưởng, v.v...

Các tổ chức nên thống kê, phân tích số liệu của các năm để dự toán ngân sách hợp lý cho năm kế hoạch và phân bổ ngân sách cho các quý, coi Bảng 2.2.

Khi doanh nghiệp có nhiều công ty/ chi nhánh, dự toán ngân sách này cho phép so sánh, phân tích hiệu quả sử dụng ngân sách của phòng nhân lực của các công ty thành viên, các chi nhánh. Trong trường hợp doanh nghiệp chỉ có một đơn vị duy nhất thì mục b (Chi phí văn phòng) và c (Quỹ lương) có thể dùng để phân tích, so sánh hiệu quả sử dụng ngân sách của phòng Nhân lực so với các phòng chức năng khác.

## 10. TINH GIẢN BIÊN CHẾ

Sự chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường, vấn đề cạnh tranh khốc liệt, các cuộc suy thoái kinh tế, trình độ trang bị kỹ thuật hiện đại và chi phí lao động ngày càng tăng trong thập kỷ vừa qua đã làm cho vấn đề thừa nhân

Bảng 2.2: Dự toán ngân sách cho phòng Nhân lực

Tiêu chí	Năm trước		Năm kế hoạch				
	Số liệu	%	Cả năm	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
<b>a). Chi phí tổ chức các hoạt động về nguồn nhân lực</b>							
<b>Đào tạo, huấn luyện</b> - Đào tạo bên ngoài - Đào tạo nội bộ							
<b>Tổ chức sự kiện</b> - Ngày hội việc làm, v.v...							
<b>Các hoạt động khác (văn nghệ, thể thao, v.v..)</b>							
<b>Phí, lệ phí</b> - Phí quảng cáo, mua đề thi trắc nghiệm, v.v...							
<b>Thuê khoán</b> - Tư vấn - Nhân sự thuê ngoài, v.v...							
<b>Chi phí công tác của CBNV phòng</b>							
<b>Chi phí tiếp khách, ngoại giao</b>							

Dự toán ngân sách cho phòng Nhân lực (tiếp theo)

Tiêu chí	Năm trước		Năm kế hoạch				
	Số liệu	%	Cả năm	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
<b>b). Chi phí văn phòng</b>							
- Chi phí đồ dùng văn phòng (giấy, mực, viết...)							
- Chi phí điện thoại							
- Tạp chí, ấn phẩm chuyên ngành							
<b>c). Quỹ lương</b>							
- Lương							
- Phụ cấp trong lương							
- Phụ cấp khác							
- Lương ngoài giờ							
- Bảo hiểm (y tế, xã hội, thất nghiệp, v.v...)							
- Thưởng							
- Phúc lợi							
- Các chi phí khác có tính chất lương							
<b>Tổng ngân sách cho phòng nhân lực</b>		<b>100%</b>					

viên trong các doanh nghiệp trở thành một vấn đề có tính chất chiến lược ở nhiều nơi trên thế giới, đặc biệt là ở các nước trong nền kinh tế chuyển đổi. Ví dụ, ở Việt Nam, khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, đặc điểm chung của các doanh nghiệp nhà nước là biên chế công kênh, năng suất và hiệu quả sử dụng lao động rất thấp. Riêng năm 1988 có 25% lao động trong các doanh nghiệp nhà nước và 20% lao động trong khu vực hành chính sự nghiệp là dư thừa<sup>11</sup>.

Tuy nhiên, tinh giản biên chế không phải lúc nào cũng mang lại lợi ích cho tổ chức, doanh nghiệp. Tại Mỹ chỉ có ít hơn một nửa số công ty thực hiện tinh giản biên chế sau đó năng suất, lợi nhuận tăng lên; 64% công ty có hơn 10 ngàn nhân viên báo cáo rằng vấn đề đạo đức, hành vi của nhân viên giảm đi; 30% công ty nói rằng thời gian làm việc ngoài giờ tăng lên, 22% công ty đã cho nghỉ làm người. AT&T cho nghỉ 9000 người, sau đó lại tốn hàng triệu đô la để tuyển lại 4000 người<sup>12</sup>. Hơn nữa, khi một vị trí công việc bị loại bỏ, điều đó đồng thời là các hợp đồng, quan hệ có giá trị, kiến thức và kỹ năng cũng có thể bị loại bỏ. Như vậy là lợi bất cập hại. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực giúp cho công ty chủ động đối phó với những thay đổi trên thị trường. Tức thời phản ứng với những thay đổi trên thị trường là khi công ty nhận ra cần thực hiện những thay đổi căn bản để tồn tại, lúc đó thường đã quá muộn.

Theo Victor Infante<sup>13</sup>, khi thực hiện tinh giản biên chế trong khu vực quốc doanh cần lưu ý các vấn đề sau đây:

- Những nhân viên còn lại sau các đợt tinh giản biên chế sẽ chịu tác động của tinh giản biên chế và sẽ nghĩ đến một đợt tinh giản biên chế khác sẽ chạm đến họ.
- Chi phí để tuyển một người có năng lực mới là rất cao.
- Sự rõ ràng, công khai, thẳng thắn có thể tạo ra sự khác biệt giữa tinh giản thành công hay không, vì vậy, doanh nghiệp nên chú ý đến các thủ tục ra quyết định nghỉ việc và thể hiện sự tôn trọng đối với các nhân viên.

Các sai lầm thường gặp khi thực hiện tinh giản biên chế trong khu vực quốc doanh là:

- Trả tiền thêm quá nhiều làm tăng thêm chi phí.

- Tuyền ngược lại: Chương trình trợ cấp thôi việc làm cho những nhân viên sáng giá nhất lại nhận trợ cấp thôi việc và đi tìm việc làm ở nơi khác.
- Nhân viên nhận tiền trợ cấp thôi việc sau đó lại được tuyền lại, gây lãng phí.

**Để tránh các sai lầm đó, khi thực hiện chương trình tinh giản biên chế, doanh nghiệp cần:**

- Phải bảo đảm rằng khi giảm chi phí nhân sự sẽ không làm giảm sản lượng.
- Tính toán đầy đủ các chi phí khi thực hiện tinh giản biên chế (nhân viên dễ bị căng thẳng, dễ gây ra tai nạn, chi phí thôi việc, v.v...)
- Sử dụng các tiêu thức công bằng nhất trong việc đánh giá nhân viên để cho nghỉ việc.
- Xem xét thận trọng thời gian để thông báo thực hiện tinh giản biên chế để giảm bớt thiệt hại cho quá trình thực hiện công việc trong công ty.
- Quan tâm đến những người còn lại, thực hiện cố vấn, đào tạo, quan tâm đến họ.
- Thực hiện chương trình trợ cấp, hướng dẫn cho những nhân viên thuộc diện giảm biên chế, giúp họ mau chóng thích nghi với điều kiện mới bằng cách: đào tạo hướng dẫn cho nhân viên một nghề đơn giản đang có nhu cầu trong xã hội; cố vấn, hướng dẫn cho nhân viên cách đi xin việc; động viên kích thích họ về vật chất và tinh thần để giúp họ giảm bớt mặc cảm tâm lý và những khó khăn ban đầu khi không còn được làm việc như cũ. Theo quy định, các doanh nghiệp trong khu vực quốc doanh phải thành lập quỹ việc làm để đào tạo, bồi dưỡng nghề, hỗ trợ cho nhân viên đi tìm việc làm mới. Điều này không những có tác dụng tốt đối với những nhân viên trong diện giảm biên chế mà còn có tác động tích cực đối với những nhân viên khác trong doanh nghiệp, kích thích nhân viên nâng cao ý thức trung thành, làm việc tận tâm và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

## 11. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra biện pháp hoàn thiện. Các đánh giá định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho doanh nghiệp thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên; năng suất lao động; tỷ lệ chuyển nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới tuyển; chi phí tuyển dụng đối với một nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc v.v...

### Tóm tắt

- Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.
- Quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau đây: (1) phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp; (2) phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp; (3) dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn); (4) dự báo nhu cầu nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn) hoặc xác định nhu cầu nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn); (5) phân tích quan hệ cung cầu nhân lực, khả năng điều chỉnh, và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực; (6) thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bước năm; và (7) kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.
- Trong thực tiễn, có năm mức độ phối hợp các chiến lược và chính sách kinh doanh với các chiến lược và chính sách nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Khi phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần đặt các yếu tố của hệ thống quản trị nguồn nhân lực

và các quá trình quản trị nguồn nhân lực vào trong môi trường làm việc cụ thể.

- Các phương pháp dự báo nhu cầu nhân viên gồm có: phân tích xu hướng; phân tích tương quan; theo đánh giá của các chuyên gia; và sử dụng máy tính.
- Khi lập kế hoạch nguồn nhân lực cần dự toán chi phí hoạt động của phòng nhân lực với các nội dung chính: Chi phí tổ chức hoạt động, chi phí văn phòng, quỹ lương,
- Các biện pháp giải quyết tình trạng thừa biên chế trong doanh nghiệp là: (1) cho nghỉ việc; (2) nghỉ không ăn lương; (3) giảm giờ làm việc hoặc nhân viên thay nhau làm chung một việc; (4) cho thuê nhân viên; (5) nghỉ hưu sớm; và (6) không thay thế nhân viên cho các công việc trống. Khi tinh giản biên chế, cần lưu ý để không làm giảm sản lượng và không ảnh hưởng đến tinh thần, không khí làm việc của những người ở lại.

### Câu hỏi:

1. Thế nào là hoạch định nguồn nhân lực?
2. Trình bày các bước thực hiện trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực.
3. Phân tích các ưu điểm và nhược điểm ở các mức độ phối hợp giữa các chiến lược và chính sách kinh doanh với các chiến lược và chính sách nguồn nhân lực. Trong các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay, việc phối hợp các chiến lược và chính sách kinh doanh với các chiến lược và chính sách nguồn nhân lực thể hiện phổ biến nhất ở mức độ nào? Giải thích lý do?
4. Trình bày ưu nhược điểm của các phương pháp dự báo nhu cầu nhân viên cho doanh nghiệp. 1 1/3
5. Các doanh nghiệp có thể áp dụng những biện pháp nào để tinh giản biên chế? 6

Tình huống:

### **ĐỀ BẠT CÁN BỘ Ở PHÒNG THIẾT KẾ VIỆN KHẢO SÁT THIẾT KẾ XÂY DỰNG**

Viện Khảo sát Thiết kế Xây dựng là một đơn vị chuyên thiết kế, sửa chữa, cải tiến các loại máy và thiết bị xây dựng. Công tác của viện tập trung chủ yếu ở Phòng thiết kế. Ông Phước, Trưởng phòng Thiết kế, lãnh đạo duy nhất của phòng, là một kỹ sư tài ba, nổi tiếng, có uy tín rất lớn đối với khách hàng. Phòng của ông lúc nào cũng tập nập khách đến đặt hàng. Phòng Thiết kế có 12 kỹ sư, trong đó có 2 kỹ sư giỏi, được ông Phước đặc biệt tin cậy là anh Tâm và anh Việt. Hai anh Tâm và Việt luôn hoàn thành công việc đúng thời hạn với chất lượng cao. Đơn đặt hàng nhiều, hai anh luôn bận rộn với các công việc của phòng. Nhiều khi do yêu cầu của công việc, hai anh Tâm và Việt phải đi công tác ở các tỉnh khác cả tuần. Đối với ông Phước, thật khó có thể hình dung được công việc của phòng sẽ ra sao nếu thiếu hai anh Tâm và Việt. Trong thời gian gần đây, hàng năm, Viện Khảo sát Thiết kế Xây dựng có cơ hội tuyển một số kỹ sư giỏi đi đào tạo và nâng cao trình độ ở nước ngoài. Do luôn luôn dính vào các hợp đồng lớn, hai anh Tâm và Việt không thể nào dứt ra khỏi công việc để có thể tập trung ôn thi ngoại ngữ. Các anh đã bỏ lỡ nhiều cơ hội đi học tập ở nước ngoài, do vậy, dù đã công tác ở viện đến 11 năm hai anh vẫn chỉ có bằng tốt nghiệp đại học. Hai kỹ sư khác trong phòng: anh Tuấn và anh Sơn tuy ít kinh nghiệm công tác và đóng góp cho phòng ít hơn nhưng đều đã tốt nghiệp cao học ở nước ngoài. Khi về nước, hai anh Tuấn và Sơn đã làm cho ông Phước phải ngạc nhiên vì phong cách làm việc mới rất chuyên nghiệp và hiệu quả của mình. Đầu năm nay, ông Phước được đề bạt Quyền Viện trưởng thay cho ông Viện trưởng cũ nghỉ hưu. Ông rất băn khoăn, không biết sẽ đề cử ai thay thế ông ở chức vụ Trưởng phòng Thiết kế: anh Tâm và anh Việt đều có kinh nghiệm và năng lực công tác thì lại chưa có bằng cấp phù hợp với yêu cầu tiêu chuẩn mới, anh Tuấn và anh Sơn có bằng cấp cao thì lại có ít kinh nghiệm thực tế và đóng góp chưa nhiều cho phòng.



**Câu hỏi:**

1. Nếu ở cương vị của ông Phước, anh (chị) sẽ đề cử ai làm Trưởng phòng Thiết kế của Viện Khảo sát Thiết kế Xây dựng? Vì sao?
2. Theo anh (chị), cần làm gì để giải quyết tình trạng những nhân viên có nhiều đóng góp cho doanh nghiệp nhưng lại chưa có được các bằng cấp tốt nghiệp phù hợp, trong khi những nhân viên yếu năng lực công tác hơn nhưng lại có bằng cấp cao?



**BÀI TẬP THỰC HÀNH**

**CHO AI NGHỈ VIỆC?**

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

- Cô Ngọc, 27 tuổi, tốt nghiệp Quản trị kinh doanh, đã làm việc với công ty 4 năm ở công việc hiện tại: phụ trách định mức lao động. Trong ba năm cuối được đánh giá là thực hiện công việc xuất sắc, tuy nhiên, trong bốn tháng đầu năm nay cô Ngọc đã nghỉ bệnh 9 lần.
- Anh Hoà, 25 tuổi, có 3.5 năm làm việc trong công ty, mới về phòng được nửa năm, phụ trách vấn đề tiền lương. Tốt nghiệp Trung cấp tiền lương, dự định lấy vợ tháng sau. Vợ chưa cưới có sạp vải ở chợ An Đông, thu nhập cao, có nhà riêng. Anh Hoà đã xây dựng hệ thống bảng lương mới cho doanh nghiệp, có tác dụng kích thích nhân viên trong doanh nghiệp rất tốt.
- Ông Lợi, 56 tuổi, Phó phòng, phụ trách công tác tuyển dụng và giải quyết các khiếu tố, ký kết hợp đồng lao động, tốt nghiệp đại học tại chức trước đây 5 năm, đã làm việc cho doanh nghiệp 25 năm, bắt đầu từ một nhân viên văn thư và được thăng chức dần, không muốn nghỉ hưu sớm, có vợ thường xuyên bị bệnh và 3 con gái, tất cả đều đã tốt nghiệp đại học.

- Ông Loan, 45 tuổi, tốt nghiệp đại học ở Đông Âu về Kinh tế lao động, đã làm giảng viên đại học trước khi về làm việc cho công ty, phụ trách công tác đào tạo. Có 6 năm kinh nghiệm ở cương vị Phó phòng như hiện nay. Chất lượng thực hiện công việc theo tùy hứng: khi thích thì làm rất tốt, khi không thích thì chỉ ở mức độ trung bình.
- Cô Lan, 22 tuổi, tốt nghiệp Trung cấp Sư phạm, phụ trách văn thư và lưu giữ hồ sơ, tài liệu của công ty, có năng khiếu văn nghệ và biết cách tổ chức các hoạt động sinh hoạt tập thể, con gái ông Phó Chủ tịch quận, thực hiện công việc ở mức độ trung bình.

Theo những điều mô tả trên, lớp cử 6 người, mỗi người đóng vai một trong số các nhân vật sau đây: Trưởng phòng Nhân lực và các nhân viên Ngọc, Lợi, Loan, Lan và Hoà.

Nếu là Trưởng phòng Nhân lực của công ty Thăng Lợi, anh (chị) sẽ quyết định cho ai nghỉ việc? Tại sao? Anh (chị) có cách giải quyết nào khác không?

---

<sup>1</sup> Lester. 1966. Man power planning.

<sup>2</sup> Lester. 1966. Man power planning.

<sup>3</sup> Smith G.D, Arnol D.R., B.G. Bizzell. 1994. *Chiến lược và sách lược kinh doanh*. Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.

<sup>4</sup> <http://online.onetcenter.org/>

<sup>5</sup> Smith G.D, Arnol D.R., B.G. Bizzell. 1994. *Chiến lược và sách lược kinh doanh*. Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.

<sup>6</sup> Smith G.D, Arnol D.R., B.G. Bizzell. 1994. *Chiến lược và sách lược kinh doanh*. Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.

<sup>7</sup> Smith G.D, Arnol D.R., B.G. Bizzell. 1994. *Chiến lược và sách lược kinh doanh*. Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.

<sup>8</sup> D. Torrington & Laura Hall. 1995. *Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London.

<sup>9</sup> D. Torrington & Laura Hall. 1995. *Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London.

<sup>10</sup> Randall S. Schuler & Susan E. Jackson. (1996). Linking competitive strategies with human resource management practices.

<sup>11</sup> World Bank. 1993. *Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London.

<sup>12</sup> Website: <http://www.workforceonline.com>

<sup>13</sup> Website: <http://www.workforceonline.com>

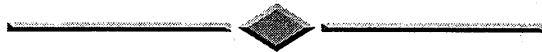
## CHƯƠNG 3

### PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

#### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Hiểu được nội dung, vai trò, ý nghĩa của phân tích công việc đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- Thực hiện phân tích công việc, xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên.
- Biết được viễn cảnh của phân tích công việc.
- Hiểu được dòng công việc và quy trình định biên nhân sự.



#### 1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiên hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.

Khi phân tích công việc cần xây dựng được hai tài liệu cơ bản là bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bảng mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bảng tiêu chuẩn

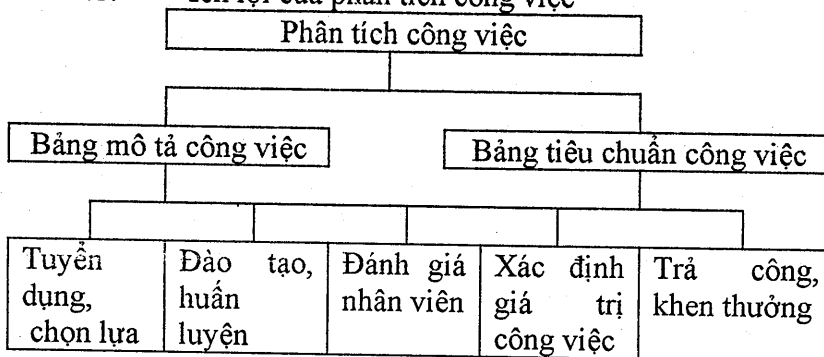
công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao; các loại máy móc trang bị dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc; các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc, v.v... Không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp; không thể đánh giá được chính xác yêu cầu của các công việc, do đó, không thể tuyển được đúng nhân viên cho đúng việc, không thể đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do đó, không thể trả lương, kích thích họ kịp thời, chính xác. Đặc biệt, phân tích công việc là công cụ rất hữu hiệu giúp các tổ chức, doanh nghiệp mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tóm tắt lợi ích của việc sử dụng các thông tin trong phân tích công việc đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được trình bày trong Hình 3.1.

## 2. NHỮNG THÔNG TIN CẦN THU THẬP TRONG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

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

Hình 3.1: Ích lợi của phân tích công việc



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

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

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

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

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

### **3. NỘI DUNG, TRÌNH TỰ THỰC HIỆN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Theo Dessler<sup>1</sup>, quá trình thực hiện phân tích công việc gồm sáu bước sau đây:

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

*Bước 2:* Thu thập các thông cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn

của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

*Bước 3:* Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

*Bước 4:* Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bảng câu hỏi và quan sát, xem phần 4 cùng chương.

*Bước 5:* Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin.

Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

*Bước 6:* Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc, xem phần 5 cùng chương.

## **4. CÁC PHƯƠNG PHÁP THU THẬP THÔNG TIN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

### **4.1 Phỏng vấn**

Phỏng vấn thu thập thông tin phân tích công việc có thể thực hiện trực tiếp với từng cá nhân, với nhóm nhân viên thực hiện cùng một công việc hoặc với cán bộ phụ trách nhân viên thực hiện công việc đó. Phương pháp này được sử dụng rất hữu hiệu khi mục đích của phân tích công việc là xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc. Phỏng vấn cho phép phát hiện ra nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc mà các phương pháp khác không thể tìm ra. Đồng thời phỏng vấn cũng cho ta cơ hội để giải thích các yêu cầu và chức năng của công việc. Nhược điểm chủ yếu của phỏng vấn phân tích công việc là người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch hoặc không muốn trả lời đầy đủ các câu hỏi của

người phỏng vấn. Nhân viên thường cảm thấy rằng việc phân tích công việc được sử dụng như màn mở đầu để thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế, nâng cao định mức, v.v... Do đó họ thường có xu hướng muốn đề cao trách nhiệm và những khó khăn trong công việc của mình; ngược lại, giảm thấp mức độ và tầm quan trọng trong công việc của người khác. Thêm vào đó, phỏng vấn đòi hỏi cán bộ thu thập thông tin phải tốn nhiều thời gian làm việc với từng nhân viên.

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

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

#### 4.2 Bảng câu hỏi

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



- **Cấu trúc của các câu hỏi.**  
Ngoài các câu hỏi về các chức năng, nhiệm vụ chính, trong bảng câu hỏi cần thiết phải có những câu hỏi về các nhiệm vụ phụ nhân viên phải thực hiện thêm tại nơi làm việc. Tuy nhiên các câu hỏi cần xoay quanh trọng tâm các vấn đề phải nghiên cứu và bảng câu hỏi nên ngắn gọn. Thông thường, không ai thích phải trả lời một bảng câu hỏi dài. Một bảng câu hỏi càng dài thì người trả lời càng ít chú ý đến nội dung của các câu hỏi<sup>2</sup>.
- **Cách thức đặt câu hỏi.**  
Các câu hỏi cần thiết kể sao cho đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời và có thể trả lời ngắn gọn. Ở những nơi nào có thể, nên thiết kế các câu hỏi đóng mở, ví dụ, “Theo anh (chị), cường độ làm việc có cao quá không?” hoặc các câu hỏi chọn lựa phương án trả lời. Ví dụ với câu hỏi “Theo anh (chị), một nhân viên cần tối thiểu bao nhiêu thời gian để có thể làm quen với công việc và thực hiện công việc được tốt?”, có thể sẽ có các câu trả lời sau đây đối với công nhân trên dây chuyền lắp ráp điện tử:

- dưới 1 tháng;       3 tháng;       6 tháng;  
 1 năm;       3 năm hoặc hơn nữa;

- **Nơi thực hiện.**  
Nên để cho nhân viên thực hiện bảng câu hỏi tại nơi làm việc. Những bảng câu hỏi thực hiện ở nhà thường được trả lời kém trung thực và ít chính xác<sup>3</sup>. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp, do đó, việc trả lời bảng câu hỏi nên được thực hiện trong giờ làm việc sao cho nhân viên không cảm thấy khó chịu vì phải mất thêm thời gian cá nhân của họ.

#### 4.3 Quan sát tại nơi làm việc

Quan sát tại nơi làm việc cho phép các nhà phân tích chỉ ra đầy đủ và chi tiết thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của các nhiệm vụ, trách nhiệm khi thực hiện các công việc khác nhau, các thông tin về điều kiện làm việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc và hiệu quả thực hiện công việc. Phương pháp quan sát được sử dụng hữu hiệu đối với những công việc có thể đo lường, dễ quan sát thấy, những công



việc không mang tính chất tình huống như công việc của người y tá trực hoặc không phải tính toán suốt ngày như công việc của các nhân viên phòng kế toán. Tuy nhiên, phương pháp quan sát có thể cung cấp các thông tin thiếu chính xác do hội chứng Hawthone (khi biết mình đang được quan sát, nhân viên có thể làm việc với phương pháp, tốc độ, cách thức, kết quả khác với khi thực hiện công việc trong những lúc bình thường), điều này phản ánh rõ rệt nhất khi cán bộ phân tích vừa quan sát vừa phỏng vấn nhân viên thực hiện công việc.

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

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

#### 4.4 Sử dụng nhật ký ngày làm việc

Nhật ký ngày làm việc do người thực hiện công việc ghi chép về các nhiệm vụ được giao, và kết quả hoàn thành nhiệm vụ. Phân tích nhật ký ngày làm việc theo loại công việc thực hiện, hao phí thời gian thực hiện từng loại công việc, v.v... sẽ biết được mức độ thường xuyên của các loại nhiệm vụ, thời gian trung bình cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ, lãng phí thời gian do khâu tổ chức chưa tốt như thiếu nguyên vật liệu, thiếu dụng cụ làm việc, thời gian chờ đợi, v.v... Nhật ký ngày làm việc rất hữu dụng khi phân tích các công việc khó quan sát như các công việc do những kỹ sư, các nhà khoa học hay các nhà quản lý cấp cao thực hiện. Phương pháp này có thể thu hút nhiều người tham gia cung cấp thông tin nhanh chóng. Nhược điểm chủ yếu của phương pháp này là người viết nhật ký ngày làm việc có thể ngại viết trung thực những lỗi sai do chủ quan cá nhân trong quá trình thực hiện công việc.

Do các phương pháp thu thập thông tin đều có những điểm mạnh, điểm yếu khác nhau nên trong thực tế thường sử dụng phối hợp nhiều phương pháp để thu thập thông tin phân tích công việc.

## **5. NỘI DUNG CHÍNH CỦA BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ BẢNG TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC**

### **5.1 Bảng mô tả công việc**

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

- Nhận diện công việc gồm có: tên công việc; mã số của công việc; cấp bậc công việc; nhân viên thực hiện công việc; cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện công việc; người thực hiện và người phê duyệt bảng mô tả công việc.
- Tóm tắt công việc: mô tả tóm tắt vì sao cần có chức danh công việc đó trong công ty. Người thực hiện công việc đó cần đảm bảo cho tổ chức đạt được mục tiêu gì. Ví dụ, người giám đốc kinh doanh tìm ra cách thức tổ chức, điều hành công việc để đạt hai mục tiêu (xem thêm Phụ lục 3.1):
  - Tham mưu cho Tổng Giám đốc và chịu trách nhiệm trước TGD về toàn bộ chính sách, chương trình, hoạt động kinh doanh của công ty.
  - Điều hành hoạt động của bộ phận kinh doanh có hiệu quả.
- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp. Lưu ý sản phẩm / kết quả cần đạt được trong các mối quan hệ này là gì. Ví dụ, Giám đốc nhân lực của công ty có quan hệ với Sở Lao động nhằm luôn cập nhật và thực thi các chủ trương chính sách mới của Nhà nước về tất cả các quyền lợi và nghĩa vụ của tổ chức, của người lao động trong tổ chức.
- Chức năng, trách nhiệm trong công việc: nên liệt kê từng chức năng chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực

NO, TT, MQH, CN, TN, TH, ĐG, VP, TQ, TCM, ĐLV  
ĐH, Lương

hiện trong chức năng chính đó. Ví dụ những chức năng chủ yếu của Giám đốc nhân lực là:

- Thu hút nguồn nhân lực, đảm bảo tổ chức có đủ nguồn nhân lực cần thiết theo mục tiêu và chiến lược kinh doanh.
- Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo tổ chức có chất lượng nguồn nhân lực cần thiết theo mục tiêu và chiến lược kinh doanh.
- Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, đảm bảo tổ chức có quy trình, tiêu chí đánh giá khoa học, công bằng, có tác dụng kích thích nhân viên.
- Điều hành, quản lý hệ thống lương, thưởng, đảm bảo tổ chức có quy chế trả công lao động và hệ thống thang bảng lương khoa học, công bằng, có tác dụng kích thích nhân viên.
- Phát triển quan hệ lao động, đảm bảo thông tin thông suốt và thực thi các quyền lợi, nghĩa vụ, chính sách đối với người lao động, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp. và quan hệ đoàn kết trong tổ chức.

Từ chức năng đào tạo phát triển nguồn nhân lực, cần có những nhiệm vụ cụ thể như: chọn lựa, đào tạo và nâng cao trình độ cho nhân viên cấp dưới sẽ được giải thích như sau:

- Đảm bảo cho nhân viên cấp dưới được 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.
- Thẩm quyền của người thực hiện công việc: Nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hạn trong các quyết định về mặt tài chính, nhân sự, thông tin để người thực hiện công việc có thể hoàn thành nhiệm vụ.
- Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: nên chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm, v.v...
- 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, v.v...

## 5.2 Bảng tiêu chuẩn công việc.

Như đã trình bày ở trên, bảng 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 bảng tiêu chuẩn công việc là:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ có liên quan đến công việc, v.v...
- Kinh nghiệm công tác.
- Các kỹ năng làm việc với người khác, với máy móc thiết bị, và thông tin, dữ liệu.
- Các phẩm chất cá nhân cần thiết để bảo đảm thực hiện công việc thành công như tính trung thực, khả năng hoà đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, v.v...
- Các đặc điểm cá nhân.

Với một chức danh công việc mới, bạn đọc có thể tham khảo tài liệu trên Internet <http://stats.bls.gov>; <http://online.onetcenter.org/>; để tìm hiểu rõ hơn về bản chất công việc, điều kiện làm việc, các yêu cầu về đào tạo, các phẩm chất cá nhân cần thiết cho công việc, viễn cảnh nghề nghiệp và các nguồn thông tin bổ sung, v.v...

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

- Dự đoán những đặc điểm cá nhân cần thiết để thực hiện công việc tốt như sự khéo léo, trí thông minh, mức độ nhạy cảm về tâm lý, v.v...
- Tuyển các ứng viên có các tiêu chuẩn tương ứng.
- Thực hiện chương trình đào tạo.
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo và tuyển chọn những học viên tốt nhất trong đào tạo.

- Phân tích mối quan hệ giữa những đặc điểm yêu cầu đề ra ban đầu với thực tế thực hiện công việc của nhân viên. Từ đó rút ra kết luận cần thiết về những yêu cầu, tiêu chuẩn đối với học viên cho các khóa đào tạo sau.

### **5.3 Mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc theo Chỉ số kết quả thực hiện chủ yếu (Key Performance Indicators-KPI)**

Ích lợi của việc thể hiện mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc theo Chỉ số kết quả công việc chủ yếu là xác định rõ ràng mức độ thường xuyên và tầm quan trọng của từng nhiệm vụ; kết quả cần đạt được; và năng lực tương ứng cần có để thực hiện nhiệm vụ. Tham khảo một bảng mô tả công việc kết hợp tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên theo Chỉ số kết quả thực hiện công việc chủ yếu trong phụ lục 3.2 cho chức danh Trưởng phòng Nhân lực.

## **6. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC Ở VIỆT NAM**

Trong khi việc sử dụng các bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc đã trở thành hiện tượng “thâm căn, cố đế” ở các nước công nghiệp phát triển trên thế giới, thì việc phân tích công việc mới bắt đầu được phổ biến trong các cơ quan và doanh nghiệp ở Việt Nam. Một số văn bản, tài liệu quan trọng do Nhà nước ban hành có liên quan đến nội dung phân tích công việc là:

- a) bảng phân loại ngành nghề;
- b) bảng tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức nhà nước;
- c) tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công việc;
- d) tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân.

Trong đó, bảng phân loại ngành nghề được xây dựng trên cơ sở xác định ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện vệ sinh lao động, hao phí năng lượng trong quá trình làm việc đối với người lao động. Bảng phân loại ngành nghề được sử dụng chủ yếu để làm cơ sở trả lương, phụ cấp cho cán bộ, công nhân viên chức nhà nước. Bảng tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức nhà nước xác định các vấn đề: trách nhiệm, nhiệm vụ cụ thể, những yêu cầu về hiểu biết và trình độ cần có đối với tất cả các công chức nhà nước. Bảng tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật được xây dựng cho hầu hết các công việc

phổ biến của công nhân, quy định công nhân ở một bậc nào đây phải biết gì về lý thuyết kỹ thuật sản xuất và kỹ năng thực hành. Bảng tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là cơ sở để xét xếp bậc, trả lương cho công nhân trong khu vực quốc doanh.

## 7. VIỄN CẢNH CỦA PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Công nghệ kỹ thuật thay đổi nhanh chóng, cạnh tranh toàn cầu gay gắt, trình độ lành nghề và yêu cầu của nhân viên ngày càng cao, sự bùng nổ về thông tin, v.v... đã làm cho công việc, cách thức tổ chức doanh nghiệp và thực hiện công việc thay đổi theo chiều hướng sau:

- Số lượng công việc giảm bớt. Ranh giới giữa các công việc và sự khác biệt giữa các công việc trong doanh nghiệp thu hẹp. Nội dung công việc sẽ phong phú hơn, có tính chất thách thức hơn, thú vị hơn đối với nhân viên. Các ranh giới phân chia các chức năng tổ chức như giữa bán hàng và sản xuất, v.v.... cũng sẽ giảm bớt.
- Công việc sẽ được tổ chức theo các quá trình tổng hợp và được thực hiện bằng các tổ chức nhóm, đội. Nhân viên sẽ được đào tạo theo hướng đa kỹ năng và phạm vi thực hiện công việc sẽ mở rộng giúp cho nhân viên nâng cao tính linh hoạt, tinh thần trách nhiệm với công việc của cả đội và hiệu quả cuối cùng của doanh nghiệp. Hình thức luân phiên thay đổi công việc cũng sẽ được áp dụng rộng rãi. Tăng cường trách nhiệm tập thể đối với kết quả chung được chú trọng hơn là tăng cường trách nhiệm cá nhân đối với các công việc cá nhân. Tâm lý từ chối: “Đây không phải là việc của tôi” trong nhân viên cũng sẽ dần dần được xoá bỏ.
- Cơ cấu tổ chức được cải tiến và đơn giản hoá, việc phân công, bố trí nguồn nhân lực được hoàn thiện. Số lượng các cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp giảm đi. Các tổ chức doanh nghiệp sẽ chỉ còn có khoảng ba hoặc bốn cấp quản trị, thay cho sáu, bảy cấp như trước đây. Như vậy, tầm hạn quản trị sẽ được mở rộng và trách nhiệm của các nhà quản trị cũng sẽ tăng lên. Thay thế một số các nguyên tắc cũ về tổ chức, quản lý doanh nghiệp bằng các nguyên tắc mới nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ, nguyên tắc chuyên môn hoá trong

phân chia công việc sẽ được thay thế bằng nguyên tắc phối hợp thực hiện các nhiệm vụ có tính chất tổng hợp.

Những thay đổi về công việc, cách thức tổ chức thực hiện công việc và tổ chức doanh nghiệp như trên sẽ làm thay đổi yêu cầu đối với phân tích công việc. Trong tương lai, việc phân tích công việc và xây dựng bảng mô tả công việc sẽ được áp dụng cho từng nhóm công việc và sẽ giao cho từng nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Mỗi nhân viên sẽ được chia sẻ những quan điểm chung của đội và học cách thực hiện các công việc khác trong đội. Khi rảnh, nhân viên sẽ thực hiện thêm những công việc khác của nhóm, đội. Các tiêu chuẩn công việc, nhiệm vụ và các quy định của công việc sẽ không trình bày quá chi tiết. Nhân viên sẽ học được cách sử dụng các cố gắng cá nhân và sử dụng nguồn lực của tập thể nhằm thực hiện công việc một cách sáng tạo và linh hoạt.

## **8. DÒNG CÔNG VIỆC VÀ ĐỊNH BIÊN NHÂN SỰ**

### **8.1 Dòng công việc**

Dòng công việc thể hiện cách thức tổ chức sắp xếp các công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức về sản phẩm, dịch vụ. Mỗi công việc trong tổ chức được coi như một yếu tố đầu vào, được tạo thêm giá trị cho công việc, sau đó công việc được chuyển sang cho một nhân viên khác. Phân tích dòng công việc nhằm xác định xem các công việc được tạo ra và mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức như thế nào. Phân tích dòng công việc giúp cho các nhà quản trị có thể kết hợp thực hiện hoặc làm đơn giản một số công việc, hoặc thậm chí có thể loại bỏ một số công việc. Nếu không thực hiện phân tích dòng công việc, có thể sẽ có nhiều công việc được thực hiện chông chéo giữa các bộ phận, hoặc một số công việc không được giao cho bộ phận/ phòng ban nào thực hiện. Kết quả là từng người có thể làm tốt, từng bộ phận có thể làm tốt, nhưng kết quả làm việc của toàn công ty có thể rất tồi. Điều này được minh họa rõ ràng trong tình huống cho vay tín dụng tại công ty IBM trước đây. Khi đó, các quy trình bán hàng hoá, dịch vụ trả góp của IBM được thực hiện qua các khâu: đại diện bán hàng của IBM; phòng Tín dụng; phòng Kinh doanh; phòng Giá và phòng Hành chính. Tính trung bình, quá trình cho vay tín dụng kéo dài mất 6 ngày, thậm chí có khi lên đến 2 tuần, chủ yếu do hồ sơ phải



chờ đợi giữa các phòng. Khách hàng rất phiền lòng và không ai trả lời được là hồ sơ tiến hành đến đâu rồi và khi nào thì hoàn tất mọi thủ tục. Sau khi thực hiện tái lập quá trình kinh doanh, công ty tín dụng IBM đã xếp một nhóm nhân viên làm việc trên máy vi tính nối mạng trực tiếp với người bán hàng, mỗi nhân viên sẽ thực hiện tất cả các bước công việc trước đây do các phòng Tín dụng, Kinh doanh, Giá, Hành chính làm. Với việc áp dụng ngân hàng cơ sở dữ liệu và các biểu mẫu lập sẵn, mỗi nhân viên của Tín dụng IBM có thể hoàn tất một hồ sơ đề nghị vay tín dụng trong vòng 45 phút.

## 8.2 Định biên nhân sự

Xác định rõ ràng và chi tiết các dòng công việc (hay các quy trình thực hiện công việc) là cơ sở khoa học cần thiết cho việc định biên nhân sự. Trình tự thực hiện định biên nhân sự như sau:

- Liệt kê tất cả những dòng công việc chủ yếu, cần được thực hiện trong tổ chức/ công ty và mỗi phòng ban, bộ phận.
- Ở mỗi dòng công việc, xác định tính hợp lý của các công việc, xác định các bộ phận (hoặc nhân viên) tham gia thực hiện; xác định mức độ, nhiệm vụ cụ thể của mỗi bộ phận trong các dòng công việc của tổ chức/ công ty; xác định mức độ, nhiệm vụ cụ thể của mỗi bộ phận trong các dòng công việc nội bộ của bộ phận; bổ sung thêm những nhiệm vụ còn bị bỏ sót, điều chỉnh, phân công lại những công việc chồng chéo. (Phần này được thực hiện dựa trên cơ sở các bản điều lệ, chức năng, nhiệm vụ của công ty, năng lực thực tế của các cán bộ lãnh đạo, các bộ phận trong bộ máy quản lý và quyết định của Ban Giám đốc).
- Dùng ký hiệu để ghi lại tên của công việc thực hiện trong bộ phận và sự phối hợp với các bộ phận khác trong quá trình thực hiện từng dòng công việc.
- Xác định hao phí thời gian thực tế cần thiết để thực hiện từng chức năng nhiệm vụ chính thông qua phương pháp chụp ảnh ngày làm việc hoặc ghi nhật ký công việc hàng ngày.
- Thảo luận với người phụ trách để xác định lại các hao phí thời gian hợp lý cần thiết cho từng chức năng nhiệm vụ chính của các phòng ban, bộ phận.



- Xác định tổng thời gian hợp lý cần thiết để thực hiện công việc của mỗi phòng ban, bộ phận trên cơ sở tổng hợp hao phí thời gian hợp lý, có tính thêm thời gian cho các công việc lật vật.
- Chia tổng thời gian hợp lý cần thiết để thực hiện công việc của mỗi phòng ban, bộ phận  $j$  cho số lượng nhân viên  $n_j$  trong phòng  $j$  để xác định thời gian hao phí hợp lý trung bình cần thiết/nhân viên/ tuần.

### Tóm tắt

- Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.
- Phân tích công việc thường được thực hiện theo 6 bước: (1) xác định mục đích của phân tích công việc; (2) thu thập các thông tin cơ bản có sẵn; (3) chọn lựa phân việc đặc trưng để phân tích công việc; (4) thu thập thông tin phân tích công việc; (5) kiểm tra lại mức độ chính xác của thông tin; và (6) xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.
- Các phương pháp cơ bản để thu thập thông tin phân tích công việc là: a) phỏng vấn; b) bảng câu hỏi; và c) quan sát.
- Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các nhiệm vụ, chức năng, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc.
- Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc.
- Phân tích công việc vẫn chưa được phổ biến ở Việt Nam. Những văn bản, tài liệu quan trọng nhất do Nhà nước ban hành có liên quan đến nội dung phân tích công việc là: (a) bản phân loại ngành nghề; (b) bảng tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức nhà nước, (c) tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công việc; và (d) tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân.

- Trong tương lai, việc phân tích công việc và xây dựng bảng mô tả công việc sẽ được áp dụng cho từng nhóm công việc và giao cho nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Mỗi nhân viên sẽ được chia sẻ những quan điểm chung của đội và học cách thực hiện các công việc khác trong nhóm, đội.
- Doanh nghiệp cần thực hiện phân tích dòng công việc làm cơ sở khoa học cho việc loại bỏ các công việc chồng chéo, kém hiệu quả trong hoạt động quản lý và làm cơ sở cho việc định biên nhân sự.

**Câu hỏi:**

1. Xác định các mối quan hệ thực tiễn của phân tích công việc, mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.
2. Đánh giá các ưu nhược điểm của các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc khác nhau. Mô tả phương pháp mà anh (chị) sẽ sử dụng để thu thập thông tin phân tích công việc trong các trường hợp sau: ngân hàng, xí nghiệp sản xuất nhỏ và tại một cơ quan báo chí.
3. Trình bày cách thức hoàn thiện việc phân công chức năng, nhiệm vụ và các mối quan hệ trong bộ máy quản lý.

**Tình huống:**

**ĐÂY KHÔNG PHẢI LÀ VIỆC CỦA TÔI**

Mỹ Lan được tuyển vào làm việc cho một công ty điện thoại được năm tháng. Mỹ Lan nói thông thạo tiếng Anh và tiếng Hoa. Trong quá trình phỏng vấn và theo bảng mô tả công việc, không có điều khoản nào đề cập đến yêu cầu ứng viên phải biết tiếng Hoa. Công việc của cô hay bị gián đoạn vì các đồng nghiệp thường nhờ cô phiên dịch hộ mỗi khi gặp các khách hàng nói tiếng Hoa. Lúc đầu, Mỹ Lan rất vui vẻ giúp đỡ các đồng nghiệp của mình. Tuy nhiên, khi công việc phiên dịch xảy ra thường xuyên, đôi khi kéo dài gần một nửa buổi làm việc, khiến Mỹ Lan phải luôn bận rộn và rất cố gắng mới hoàn thành hết công việc được giao, cô cảm thấy khó chịu và cho rằng công ty đã đối xử không công bằng vì cô không được trả thêm tiền lương, tiền thưởng cho thời gian làm công việc phiên dịch. Mỹ Lan nghĩ rằng: Phiên dịch tiếng Hoa không phải là việc của cô, cuối cùng, cô đã từ chối phiên dịch hộ cho các đồng nghiệp.

**Câu hỏi:**

1. Nếu là người phụ trách của phòng Dịch vụ Khách hàng, anh (chị) sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?
2. Không phải mọi khía cạnh yêu cầu của công việc đều có thể trình bày trong bảng mô tả công việc. Theo anh (chị), bảng mô tả công việc cần được trình bày thế nào để có thể tránh được hiện tượng từ chối của nhân viên: “Đây không phải là việc của tôi”?

Tình huống:

**ELECTREX**

(Swierczeck F.W)<sup>4</sup>

Electrex sản xuất và bán các thiết bị điện tử trong thương mại. Phần lớn các đơn đặt hàng đều có những đòi hỏi riêng theo yêu cầu của khách. Để thực hiện các đơn đặt hàng này, Electrex đã chế tạo các linh kiện đặc biệt dự trữ trong kho, thực hiện các hoạt động lắp ráp cuối cùng, và cài đặt cho khách hàng. Trước đây, việc xử lý các đơn đặt hàng, phân phối và lưu kho thuộc về trách nhiệm của phòng sản xuất. Phòng Marketing có trách nhiệm đối với việc phục vụ khách hàng.

Gần đây, khách hàng phàn nàn là đơn đặt hàng không được thực hiện như yêu cầu. Trong thực tế, phần lớn các yêu cầu dịch vụ đều liên quan đến vấn đề cài đặt chứ không phải liên quan đến vấn đề dịch vụ hậu mãi. Để tăng tốc độ cài đặt, chức năng xử lý đơn đặt hàng được chuyển từ bộ phận sản xuất sang bộ phận marketing.

Khi khách hàng có yêu cầu, một nhân viên đại diện của bộ phận dịch vụ đặt hàng sẽ viết đơn đặt hàng và chuyển cho người đánh máy điền vào theo mẫu đơn hàng. Một người khác của bộ phận dịch vụ đơn đặt hàng sẽ kiểm tra lại về mức độ chính xác, các thông tin về dịch vụ hoặc sản phẩm như mã hoá đơn hoặc khả năng có hàng sẵn của các đơn đặt hàng và chuyển đơn hàng tới trung tâm kinh doanh phù hợp. Sau đó, các đơn đặt hàng hoặc các yêu cầu dịch vụ sẽ chuyển lại về chỗ người đại diện dịch vụ đặt hàng để khẳng định lại hoặc sắp xếp các dịch vụ và viết phiếu hẹn khách hàng. Phiếu này có thể hẹn thời gian nhận hàng, phân phối sản phẩm hoặc lịch cài đặt hoàn chỉnh. Các đơn hàng thường được điền bằng viết tay và gửi đi đánh máy lại. Khi đơn hàng được điền hoàn chỉnh, một người của bộ phận dịch vụ khách hàng sẽ xem xét lại tính chính xác của các thông tin. Sau đó, đơn hàng sẽ được chuyển đi để gửi hàng, gửi thư hoặc tính tiền đối với những giao dịch thông thường hoặc chuyển lại chỗ đại diện dịch vụ đặt hàng để khẳng định việc đặt hàng hoặc các dịch vụ cho khách hàng.

Thông thường người phụ trách sẽ xem xét lại các tập đơn đặt hàng trước khi các đơn đặt hàng này chuyển ra khỏi khâu kiểm tra dịch vụ hoặc trước khi người đại diện dịch vụ đặt hàng thực hiện các giao dịch cho các sản phẩm hoặc dịch vụ. Tuy nhiên các đơn đặt hàng cũng thường được kiểm tra ngẫu nhiên ở bất cứ điểm nào trong suốt quá trình thực hiện đơn hàng.

Electrex là một công ty tương đối mới, vừa được thành lập một năm trước đây. Hệ thống làm việc hiện tại thường gây ra nhiều lỗi và trễ hạn cho nhiều đơn đặt hàng. Công ty đang muốn tổ chức lại các công việc. Cũng cần nhắc lại là công ty có hai bộ phận, “A” cho các sản phẩm và “B” cho các dịch vụ. Có năm cán bộ lãnh đạo trong văn phòng kinh doanh, 15 đại diện dịch vụ đơn hàng, 12 người xem xét lại các dịch vụ đặt hàng, 8 người đánh máy đơn đặt hàng. Thêm vào đó còn có thêm 8 nhân viên khác làm các công việc như thu ngân, gửi hàng, thư tín và thư ký kho hàng.

Thậm chí với việc tổ chức lại, khách hàng vẫn phàn nàn là thời gian giao hàng quá lâu. Để đặt một đơn hàng, khách hàng thường phải gặp bộ phận xử lý đơn hàng, bộ phận phân phối quản lý hàng dự trữ và bộ phận dịch vụ khách hàng. Để biết được tình trạng hiện thời của đơn hàng, khách hàng cũng phải thực hiện các thủ tục như trên. Phải mất ít nhất ba tuần để điền xong một đơn đặt hàng, và cứ ba đơn đặt hàng thì có một đơn bị chậm do các thủ tục giấy tờ và thường phải kéo dài thêm trung bình 12 ngày. Cứ năm đơn hàng thì có một đơn hàng bị lỗi về giá cả và phí dịch vụ dẫn đến mâu thuẫn với khách hàng về giá thanh toán. Tại Electrex, các khách hàng nhỏ cũng được đối xử như các khách hàng lớn, đơn đặt hàng có giá trị nhỏ cũng được xử lý như các đơn đặt hàng có giá trị cao.

### **CÂU HỎI**

1. Anh (chị) hãy xác định những vấn đề tồn tại trong công ty Electrex.
2. Anh (chị) có kiến nghị gì để cải tổ lại cách thức làm việc trong công ty, nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng?

### **BÀI TẬP THỰC HÀNH**

#### **Phân tích công việc**

Sử dụng bảng câu hỏi sau đây để thu thập thông tin phân tích công việc.

1. Vì sao có chức danh này trong công ty, chức danh này nhằm đạt mục tiêu chính gì?

2. Anh (chị) hãy mô tả một ngày làm việc thông thường?
3. Những trách nhiệm chính trong công việc là gì? Để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ chính, anh (chị) có liên hệ với các bộ phận nào bên trong và tổ chức, đơn vị nào bên ngoài công ty?
4. Quan hệ về trách nhiệm công việc đối với khách hàng hoặc các mối liên hệ khác bên ngoài công ty cụ thể là gì?
5. Quan hệ về trách nhiệm công việc đối với các bộ phận trong công ty cụ thể là gì?
6. Theo anh (chị) những phần quan trọng nhất trong công việc là gì? Tại sao chúng lại quan trọng? Tiêu thức nào được sử dụng để đo lường kết quả thực hiện công việc?
7. Anh (chị) hãy kể tên và trình bày cách thức thực hiện những phần khó nhất trong công việc?
8. Theo anh (chị) công việc có những yêu cầu trách nhiệm, quyền hạn nào về tài chính, nhân sự hoặc những giá trị khác?
9. Theo anh (chị) những thách thức nhiều nhất trong công việc là gì?
10. Những kiến thức quan trọng liên quan đến thực hiện công việc là gì?
11. Những phần việc nào nên được ủy quyền? Cho ai? Như thế nào?
12. Loại tình huống nào thường gây ra căng thẳng nhất trong công việc?
13. Theo anh (chị) công việc đòi hỏi phải tham dự những cuộc họp như thế nào? Sẽ có những báo cáo nào và cho ai?
14. Lĩnh vực nào của công việc thường tạo ra sự hài lòng nhất? Hoặc không hài lòng nhất? Tại sao?
15. Điều kiện vệ sinh lao động có gì không thuận lợi? Những rủi ro nào có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc?
16. Anh (chị) thường phải giám sát hoạt động (công việc) của những ai? Ở chức vụ nào? Về vấn đề gì?
17. Theo anh (chị), những khóa đào tạo, kỹ năng, kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc tốt là gì?
18. Theo anh (chị), các máy móc, dụng cụ nào thường được sử dụng trong công việc? Công dụng, tính năng, tác dụng, cách thức vận hành của chúng?
19. Trong toàn bộ quá trình làm việc, anh (chị) cần phải ra quyết định nào? Thời gian cần thiết để đưa ra các quyết định như vậy là bao lâu?

**Phụ lục 3.1: Bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc  
Giám đốc phụ trách Kinh doanh**

<i>Logo công ty</i>	<b>Công ty</b>	Bộ phận	<b>BAN GIÁM ĐỐC</b>
	Chức danh công việc:	<b>GIÁM ĐỐC PHỤ TRÁCH KINH DOANH</b>	
	Mã số công việc:		

<b>Tóm tắt công việc (vì sao có công việc này, mục tiêu gì)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tham mưu cho Tổng Giám đốc, điều hành và chịu trách nhiệm về toàn bộ các chiến lược, chính sách, hoạt động thuộc lĩnh vực kinh doanh.</li> <li>❖ Trực tiếp điều hành hoạt động của bộ phận kinh doanh có hiệu quả.</li> </ul>

<b>Quan hệ công việc</b>		
Báo cáo trực tiếp cho	Tổng Giám đốc	
Báo cáo gián tiếp cho		
<b>Bên ngoài</b>	<b>Nội bộ</b>	<b>Bên ngoài</b>
Khách hàng Đối thủ cạnh tranh Chính quyền Công chúng	<p>Tổng Giám đốc</p> <p>↓</p> <p>Giám đốc kinh doanh</p> <p>↓</p> <p>Bộ phận kinh doanh.</p>	Khách hàng Đối thủ cạnh tranh Chính quyền Công chúng.
<b>Các công việc, trách nhiệm liên quan đến bên ngoài</b>		
Khách hàng	Theo dõi doanh số bán hàng; đánh giá năng lực của khách hàng; lập kế hoạch bán hàng và các chính sách kinh doanh, chính sách khách hàng phù hợp.	
Chính quyền, công chúng	Tham gia các hoạt động cộng đồng nhằm gia tăng uy tín, hình ảnh công ty.	
Đối thủ cạnh tranh.	So sánh lợi thế cạnh tranh để có chiến lược kinh doanh phù hợp.	
<b>Các công việc, trách nhiệm liên quan đến các đ/v bên trong</b>		
Ban Giám đốc	Báo cáo công việc hàng tháng, chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh trong công ty.	

<b>Bộ phận</b>	Chỉ đạo, điều hành công tác của bộ phận
<b>Các bộ phận khác</b>	Phối hợp trong việc xây dựng định hướng và triển khai các hoạt động tác nghiệp liên quan đến lĩnh vực kinh doanh.

<b>Các trách nhiệm chính</b>	
Nội dung	Tiêu chí đo lường, đánh giá
<p><b>I. Các nhiệm vụ có tính chiến lược:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đề xuất chiến lược kinh doanh và cùng với Ban Giám đốc xây dựng chiến lược kinh doanh, thích hợp và hiệu quả.</li> <li>• Đề xuất với Giám đốc về bảng giá, phương thức bán hàng, giao hàng, giảm giá, khuyến mãi, hạch toán tài chính, quảng cáo, tiếp thị, tổ chức, phân công nhiệm vụ trong bộ phận.</li> <li>• Khi Tổng Giám đốc vắng mặt, được thực hiện ký duyệt các Hợp đồng và chứng từ bên ngoài theo uỷ quyền.</li> <li>• Đề xuất các chính sách nâng cao sự thoả mãn khách hàng.</li> <li>• Dự báo và phân tích tình hình kinh doanh và xu hướng thị trường.</li> </ul> <p><b>II. Công việc tác nghiệp:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lên các mục tiêu phần đầu và kế hoạch hành động của bộ phận.</li> <li>• Nghiên cứu, phân tích nhu cầu khách hàng để ra quyết định và lập kế hoạch bán hàng phù hợp.</li> <li>• Quản lý các chương trình nghiên cứu thị trường, đánh giá hiệu quả của các hoạt động tiếp thị, quảng cáo, khuyến mãi.</li> <li>• Duy trì đều đặn việc đánh giá tiềm năng thị trường và đánh giá đối thủ từng thời điểm.</li> <li>• Ký duyệt các chi phí trong bộ phận theo định mức.</li> <li>• Xác định bảng báo giá và tỉ lệ chiết khấu.</li> </ul> <p><u>Tác nghiệp với các đồng nghiệp, bộ phận khác:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kết hợp với trường bộ phận nghiên cứu để đánh giá và phát triển sản phẩm mới.</li> <li>• Tư vấn cho phòng phát triển sản phẩm về các đặc điểm sản phẩm như mẫu mã, kiểu, màu sắc, bao bì.</li> <li>• Phối hợp các trường bộ phận khác trong công ty để đưa ra các biện pháp phối hợp các hoạt động liên quan đến việc bán hàng, giao nhận hàng, lên kế hoạch quảng cáo và trao đổi thông tin về đặc điểm khách hàng và hàng hoá.</li> <li>• Cùng với Phòng nhân sự tiến hành định hướng xây dựng và phát triển các chương trình đào tạo cho CBNV kinh doanh.</li> <li>• Trực tiếp phối hợp các hoạt động liên quan tới công việc</li> </ul> <p><u>Tác nghiệp với bên ngoài:</u></p>	<p><b>I. Chỉ tiêu tài chính:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doanh số/năm</li> <li>• Tỉ suất lợi nhuận/năm</li> <li>• Chi phí kinh doanh /doanh thu /lợi nhuận</li> <li>• Tỷ lệ nợ quá hạn</li> </ul> <p><b>II. Chỉ tiêu thị phần và phát triển sản phẩm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % tăng trưởng của thị phần.</li> <li>• Doanh số các sản phẩm mới</li> </ul> <p><b>III. Khách hàng:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Số lượng khách hàng mới.</li> <li>• Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.</li> <li>• Các hoạt động xã hội của công ty, hình ảnh của công ty trong cộng đồng.</li> </ul> <p><b>IV. Đối ngoại:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự đánh giá của phía đối tác với Công ty</li> <li>• Sự ủng hộ của chính quyền địa phương</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đại diện công ty trong các hoạt động truyền thông, công chúng nhằm nâng cao hình ảnh, uy tín của công ty.</li> <li>• Đàm phán hợp đồng với khách hàng và các nhà phân phối để quản lý, phân phối sản phẩm, thiết lập chiến lược và phát triển mạng lưới phân phối.</li> <li>• Giải quyết hoặc chỉ đạo giải quyết khiếu nại của khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ.</li> <li>• Tư vấn khách hàng và nhà phân phối về chính sách và sản phẩm, dịch vụ của công ty.</li> <li>• Lựa chọn các sản phẩm trưng bày tại các chương trình hội chợ hay giới thiệu sản phẩm.</li> </ul> <p><b>III. Công việc quản lý bộ phận:</b>  <u>Hoàn thiện các qui trình chuẩn:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoàn tất các biểu mẫu sử dụng trong bộ phận,</li> </ul> <p><u>Tạo môi trường làm việc tốt, phân công bố trí NV:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chức điều hành công việc của nhân viên dưới quyền, kiểm tra chất lượng và đánh giá hiệu quả công việc.</li> <li>• Quản lý việc tuyển dụng, đào tạo và thực hiện đánh giá nhân viên khách quan, công bằng.</li> <li>• Hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên cấp dưới, tạo không khí thoải mái trong công việc giữa các nhân viên.</li> </ul> <p><u>Huấn luyện, đào tạo cấp dưới:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kết hợp với trưởng bộ phận nhân sự trong việc đào tạo nhân viên.</li> <li>• Hướng dẫn nhân viên lập kế hoạch hành động cá nhân để thực hiện mục tiêu đề ra.</li> </ul> <p><u>Tham gia các chương trình đào tạo nâng cao trình độ cá nhân.</u></p> <p><b>IV. Công việc báo cáo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Định kỳ báo cáo hoạt động kinh doanh</li> <li>• Báo cáo về tình trạng thu nợ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự phát triển của hình ảnh, thương hiệu của công ty.</li> </ul> <p><b>V. Quản lý và đào tạo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoàn thiện quy trình quản lý trong đ/v</li> <li>• Trình độ, kỹ năng của nhân viên trong đ/v:</li> <li>• Mức độ tin nhiệm, hài lòng của CBNV trong đ/v.</li> <li>• Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc.</li> </ul>
--	--

Các trách nhiệm khác	
Nội dung	Tiêu chí đo lường, đánh giá

<b>Thẩm quyền</b>
<b>Tài chính:</b> Duyệt các khoản chi phí phục vụ cho công tác kinh doanh dưới..... đồng Được Tổng giám đốc ủy quyền ký kết các hợp đồng có giá trị dưới..... đồng
<b>Thông tin:</b> Được cung cấp tất cả thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty Được đại diện cho công ty làm việc với các cơ quan truyền thông trong phạm vi chức năng. Được phát ngôn đại diện cho công ty khi được Tổng giám đốc ủy quyền.
<b>Ra quyết định:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quyết định trực tiếp các vấn đề phát sinh trong lĩnh vực kinh doanh theo lệnh của Tổng Giám đốc</li><li>• Tham gia vào quá trình ra quyết định có liên quan đến hoạt động kinh doanh chung của công ty.</li></ul>
<b>Nhân sự:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Đề xuất khen thưởng, kỷ luật CBNV trong bộ phận.</li><li>• Ra quyết định tuyển dụng nhân sự cho bộ phận.</li></ul>

<b>Điều kiện làm việc</b>
Thường xuyên đi công tác xa.

<b>Phương tiện làm việc:</b> máy tính để bàn, máy tính cá nhân, điện thoại.
---



2	Kinh nghiệm	<i>Cần thiết</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 năm công tác trong lĩnh vực kinh doanh</li> </ul>
		<i>Mong muốn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có kinh nghiệm quản lý kinh doanh quốc tế.</li> </ul>
3	Các kỹ năng làm việc với con người	<i>Cần thiết</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kỹ năng lắng nghe: quan tâm và hiểu những gì người khác nói, biết cách đặt câu hỏi và chia sẻ.</li> <li>• Kỹ năng trình bày rõ ràng, chính xác và hiệu quả làm cho người nghe dễ tiếp nhận. Biết cách truyền đạt thông tin cho cấp trên và nhận thông tin phản hồi từ cấp dưới.</li> <li>• Kỹ năng đàm phán với khách hàng.</li> <li>• Kỹ năng ra quyết định, ủy quyền.</li> <li>• Biết giao tiếp với những người bên ngoài tổ chức, giới thiệu tổ chức mình với khách hàng, với công chúng, chính quyền.</li> <li>• Biết quản lý thời gian của bản thân và người khác.</li> </ul>
		<i>Mong muốn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kỹ năng thuyết phục người khác thay đổi quan điểm, hành vi.</li> <li>• Kỹ năng tư vấn, giải đáp thắc mắc và biết cách giúp đỡ người khác.</li> </ul>
	Các kỹ năng làm việc với dữ liệu.	<i>Cần thiết</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân tích và dự báo vấn đề trong những điều kiện không đầy đủ thông tin.</li> <li>• Quan sát, thu thập, xử lý chính xác thông tin sẵn có.</li> <li>• Có khả năng đọc, nghe và hiểu thông tin; chuyên hóa thành thông tin có ích dưới dạng văn bản.</li> <li>• Có khả năng suy diễn và tổng hợp những lập luận để đưa ra câu trả lời chính xác.</li> <li>• Có khả năng tính toán chính xác.</li> </ul>
		<i>Mong muốn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thu thập, xử lý chính xác thông tin từ tất cả những nguồn khác nhau.</li> <li>• Thống kê, kiểm tra, xử lý và phân tích thông tin, dữ liệu nhanh, chính xác.</li> </ul>

4	Phẩm chất cá nhân	<i>Cần thiết</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trung thực, năng động, sáng tạo, có tinh thần trách nhiệm cao.</li> <li>• Nhạy cảm với những vấn đề quan trọng sắp xảy ra.</li> <li>• Lương thiện và có đạo đức tốt.</li> <li>• Kiên trì, bền bỉ đối mặt với những thử thách.</li> <li>• Cẩn thận từng chi tiết nhỏ trong suốt quá trình làm việc.</li> <li>• Giữ bí mật các thông tin về kinh doanh của công ty.</li> <li>• Tác phong linh hoạt, văn minh, hòa đồng và cầu tiến.</li> <li>• Sức khỏe tốt, có khả năng đi công tác xa.</li> </ul>
		<i>Sở thích và quan tâm</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vừa có đầu óc kinh doanh, thích thiết lập và thực hiện các dự án, chỉ huy người khác và biết ra quyết định, biết chấp nhận rủi ro trong kinh doanh; vừa biết chấp nhận làm các công việc có thể đơn điệu như tính toán chi tiết với các số liệu.</li> </ul>

**Phụ lục 3.2: Bảng mô tả công việc chức danh Trưởng phòng Nhân lực theo Chỉ số kết quả thực hiện công việc chủ yếu (KPI)**

Đánh giá theo KPI công ty	Doanh số/ nhân viên	Tầm quan trọng	Mục tiêu					
<b>Tài chính</b>	Lợi nhuận/ nhân viên							
<b>Quá trình:</b>	Mức độ áp dụng KPI trong toàn công ty							
	Mức độ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng							
	Tỷ lệ khoa đào tạo tổ chức đạt loại khá							
	Số lượng CBNV đáp ứng nhu cầu đào tạo							
	Mức độ thỏa mãn của CBNV							
	Tỷ lệ nghỉ việc							
<b>Tổng kết đánh giá theo KPI công ty</b>								
<b>Đánh giá theo KPI công việc cá nhân</b>								
Tên công việc	D	W	M	Y	C/Việc sáng tạo	Tầm quan trọng	Mục tiêu	Kiến thức, kỹ năng cần có
Theo dõi tình hình lao động	x					2		Thống kê
Phân công nhân sự		x				3		Tổ chức, điều hành
Kiểm tra an toàn, bảo hộ lao động		x				3		An toàn, bảo hộ
Điều hành hoạt động của phòng/ bộ phận	x					3		Tổ chức, điều hành
Phòng vấn ứng viên		x				3		Phòng vấn

Thực hiện báo cáo, phân tích theo yêu cầu của lãnh đạo												Thống kê, báo cáo
Phân tích tình hình năng suất, diễn biến nhân sự												Thống kê, báo cáo
Đào tạo, huấn luyện nhân viên						X						Đào tạo, huấn luyện
Tìm hiểu quan điểm, nhận thức của CBNV						X						Nghiên cứu
Chỉ đạo mua sắm trang thiết bị văn phòng						X						
Đánh giá kết quả công việc						X						Đánh giá, phỏng vấn
Đại diện cho công ty giao tiếp với tổ chức, chính quyền							X					Giao tiếp
Tổ chức sự kiện: thành lập công ty; tổng kết							X					PR, tổ chức sự kiện
Tham mưu, tư vấn cho TGD về chiến lược, chính sách nhân sự										X		Tư vấn, Tầm nhìn chiến lược
Đề nghị điều chỉnh lương cho CBNV								X				Lương
Kỳ luật CBV vi phạm										X		Luật Lao động
Thăm dò chính sách nhân sự của đối thủ cạnh tranh										X		Nghiên cứu
Giải quyết tranh chấp/ xung đột						X						Giải quyết xung đột
Động viên, khuyến khích CBNV										X		Động viên
Lập kế hoạch nhân lực						X		X				Lập kế hoạch
.....												.....
<b>Tổng kết đánh giá theo kết quả công việc cá nhân</b>												

---

<sup>1</sup> G. Dessler. 1997. Tr. 84. *Human Resource Management*, Seven edition. Prentice Hall International. London.

<sup>2</sup> Carrell M. Elbert N. Hatfield R. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 182

<sup>3</sup> Carrell M. Elbert N. Hatfield R. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 182.

<sup>4</sup> Swierczeck F.W. 1997. Bài giảng cho chương trình của SAV “Quản trị nguồn nhân lực” tại thành phố Hồ Chí Minh 1997.



## CHƯƠNG 4

### QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

#### **Mục tiêu:**

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Hiểu rõ ưu nhược điểm của các nguồn ứng viên cho doanh nghiệp.
- Mô tả được nội dung quá trình tuyển dụng.
- Biết được các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.



#### 1. NGUỒN ỨNG VIÊN TỪ TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

Có nhiều nguồn cung cấp ứng viên vào các chức vụ hoặc công việc trống của doanh nghiệp như tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp; tuyển người theo các hình thức quảng cáo; tuyển người thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, v.v... Khác với đề bạt, bổ nhiệm nội bộ, hình thức tuyển dụng nội bộ được thực hiện công khai, với các tiêu chuẩn rõ ràng đối với tất cả các ứng viên từ bên trong doanh nghiệp. Hình thức tuyển các nhân viên từ trong nội bộ doanh nghiệp thường được ưu tiên hàng đầu do có các ưu điểm sau đây so với việc tuyển ứng viên từ bên ngoài:

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh

nghiệp, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.

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

Tuy nhiên, hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng có thể gây ra một số khó khăn như:

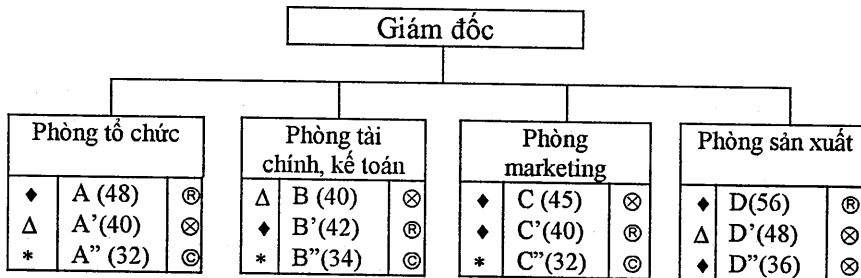
- Việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây hiện tượng chai lý, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không đẩy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.
- Trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn, từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.

Để có thể xác định được có bao nhiêu ứng viên từ trong nội bộ, các doanh nghiệp nên có những thông tin về số lượng, chất lượng và các đặc điểm cá nhân của nhân viên thông qua việc thu thập và xây dựng hồ sơ nhân viên, biểu đồ chuyên môn nhân viên và phiếu thăng chức.

Trong hồ sơ nhân viên cần có thông tin về tuổi tác, sức khỏe, thời gian còn có thể làm việc cho doanh nghiệp, trình độ học vấn, chuyên môn, các lớp đào tạo đã qua, các khả năng đặc biệt, mức lương, mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến, các kỹ năng nào cần thiết cho người lao động để được thăng tiến, các mục tiêu nghề nghiệp cá nhân, các nỗ lực đào tạo và phát triển của cá nhân được khuyến khích thực hiện: tại công việc, ngoài công việc, trên lớp, thực nghiệm, v.v ... Những thông tin này có thể được lưu trữ và xử lý trên máy tính, thường được sử dụng để xác định ai trong số các nhân viên hiện tại có thể được thăng cấp hoặc phù hợp với các vị trí công tác mới.

Trong biểu đồ thuyên chuyển chuyên nhân viên thường chỉ rõ các yếu tố: khả năng thực hiện công việc hiện tại, khả năng thăng tiến của ứng viên cho các chức vụ quan trọng, xem Hình 4.1.

Hình 4.1: Trích biểu đồ thuyên chuyển nhân viên



**Chú thích các ký hiệu:** Mỗi khối là sơ đồ của một phòng chức năng. Nhân viên trong mỗi phòng được sắp xếp lần lượt từ chức vụ cao nhất đến chức vụ thấp nhất theo thứ tự từ trên xuống. Các số trong ngoặc là tuổi đời của nhân viên. Ví dụ: A (48) nghĩa là ông (bà) A, 48 tuổi. Các ký hiệu về phía bên trái như ♦, Δ, \* thể hiện mức độ hoàn thành công việc hiện tại, tương ứng:

- ♦ Xuất sắc
- Δ Đạt yêu cầu
- \* Cần cố gắng thêm

Các ký hiệu về phía bên phải như Ⓜ, ⊗, ⊙ thể hiện khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp của mỗi cá nhân, tương ứng:

- Ⓜ Có khả năng thăng tiến ngay
- ⊗ Cần đào tạo bồi dưỡng thêm
- ⊙ Chưa có khả năng thăng tiến

Phiếu thăng chức là loại phiếu chuẩn bị cho từng chức vụ quan trọng còn trống trong doanh nghiệp, trong đó chỉ rõ chất lượng và đặc điểm cá nhân của tất cả các ứng viên vào một chức vụ nhất định, khả năng thăng tiến, yêu cầu cần đào tạo thêm để được thăng chức của ứng viên, xem minh hoạ Hình 4.2.

## 2. NGUỒN ỨNG VIÊN TỪ BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP

### 2.1 Dự báo tác động của môi trường đến nguồn ứng viên cho doanh nghiệp

Trong thực tế, đối với các doanh nghiệp lớn, việc dự báo nguồn cung cấp ứng viên từ thị trường lao động thường phải dựa trên cơ sở dự báo tình hình kinh tế nói chung, điều kiện thị trường địa phương và điều kiện thị trường nghề nghiệp. Thông thường tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung cấp ứng viên càng nhiều và doanh nghiệp càng dễ tuyển nhân viên.

Ở Việt Nam, từ khi quá trình đổi mới kinh tế được đẩy mạnh, khu vực kinh tế phi quốc doanh phát triển rất mạnh mẽ và là nguồn thu hút lao động chưa việc làm chủ yếu. Hiện nay, khu vực kinh tế phi quốc doanh đóng góp khoảng 60% GDP và 91% số việc làm xã hội. Tuy nhiên năng suất và thu nhập của người lao động rất thấp, mức độ sử dụng quỹ thời gian làm việc cũng rất thấp. Chính vì vậy, xu hướng chung là những sinh viên tốt nghiệp vẫn muốn tìm việc làm trong khu vực kinh tế nhà nước và các đơn vị có vốn đầu tư nước ngoài. Khả năng cung cấp nguồn lao động cho các doanh nghiệp rất dồi dào do: Dân số Việt Nam rất trẻ với gần 40 % dân số dưới tuổi 15, tuổi trung bình của dân số là 20, hàng năm tỷ lệ người bước vào tuổi lao động ở nước ta khoảng 3%, xấp xỉ ba lần số người ra khỏi tuổi lao động. Trung bình, mỗi năm nguồn lao động tăng thêm gần một triệu người.

Thị trường lao động của địa phương cũng ảnh hưởng rất quan trọng đến việc cung cấp ứng viên cho doanh nghiệp. Việc làm có thể tăng hay giảm rõ rệt trong một thành phố hoặc một vùng nào đó do kết quả phát triển hoặc đóng cửa một vài xí nghiệp lớn hoặc một vài đợt di dân. Ví dụ, thành phố Hồ Chí Minh là một trung tâm công nghiệp, dịch vụ lớn nhất trong cả nước, đồng thời không chỉ là trung tâm đào tạo lao động kỹ thuật mà còn là trung tâm thu hút lao động kỹ thuật, chất xám của các tỉnh miền Nam và cả một số tỉnh miền Bắc.

Hình 4.2: Phiếu thăng chức

Nguyễn Trung Tín	
Chức vụ: Trưởng phòng Nhân lực Tuổi: 59 Dự đoán thời gian cần thay thế: 1 năm Trình độ: Tốt nghiệp Đại học Kinh tế Công nghiệp Kinh nghiệm: 20 năm trong lĩnh vực tổ chức cán bộ	
Khả năng Cao Cao	
Những người có thể thay thế * Lê Thu Hà * Hoàng Gia Thọ	
Lê Thu Hà	
Chức vụ: Phụ trách đào tạo, tuyển dụng Tuổi: 45 Dự đoán thời gian cần thay thế: 1 năm Trình độ: Tốt nghiệp Đại học Kinh tế Kế hoạch Kinh nghiệm: 6 năm đương nhiệm	
Khả năng Cao Thấp	
Những người có thể thay thế * Lê Ngọc * Bùi Tăng	
Hoàng Gia Thọ	
Chức vụ: Phụ trách tiền lương Tuổi: 50 Dự đoán thời gian cần thay thế: 14 tháng Trình độ: Tốt nghiệp Đại học Kinh tế Lao động Kinh nghiệm: 18 năm trong lĩnh vực định mức, tiền lương.	
Khả năng Cao Cao	
Những người có thể thay thế * Hồ Phan * Mai Văn Kim	
Thời gian Trong 2 năm Trong 1,5 năm	

Ước tính, hàng năm có khoảng 50% sinh viên các tỉnh tốt nghiệp xong sẽ ở lại thành phố kiếm việc làm mà không quay về địa phương. Do đó, khả năng cung cấp chất xám cho các doanh nghiệp của thị trường lao động thành phố Hồ Chí Minh sẽ hoàn toàn khác với khả năng của thị trường lao động các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long và các tỉnh vùng Tây Nguyên.

Cuối cùng, cũng cần phải lưu ý về khả năng của thị trường trong việc cung cấp ứng viên cho một số nghề đặc biệt, hoặc có trình độ lành nghề cao. Tuy nhiên, hiện nay hệ thống thông tin thị trường lao động của Việt Nam chưa được chú ý phát triển đúng mức nên khó đánh giá được lượng cung cầu lao động theo từng nghề nghiệp.

## **2.2 Những yếu tố hạn chế khả năng thu hút ứng viên của doanh nghiệp**

Có năm yếu tố có thể hạn chế khả năng tuyển chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc trong tổ chức, doanh nghiệp<sup>1</sup>:

- Bản thân công việc không hấp dẫn. Những công việc bị đánh giá là nhàm chán, thu nhập thấp, ít cơ hội thăng tiến, nguy hiểm, vị trí xã hội thấp, v.v... sẽ khó thu hút được ứng viên giỏi. Nhiều khi ngay cả trong thời kỳ suy thoái kinh tế, thất nghiệp gia tăng, việc làm khó kiếm, cũng có nhiều người cương quyết từ chối, không chấp nhận những công việc như vậy.
- Doanh nghiệp không hấp dẫn. Mặc dầu ứng viên thích công việc nhưng lại không thích loại hình, tên gọi, thành phần kinh tế, quy mô tổ chức, uy tín, triển vọng v.v... của doanh nghiệp. Những tổ chức, doanh nghiệp bị ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thường có ít ứng viên và khó có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi.
- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp theo đuổi chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ đã tự mình hạn chế số lượng ứng viên cho các công việc, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những ứng viên tốt nhất cho công việc.
- Những chính sách, quy định của Nhà nước. Những chính sách, quy định của Nhà nước như quy định về hộ khẩu thường trú, về mức lương, v.v... của lao động trong các tổ chức, doanh nghiệp

trên địa bàn nhất định cũng có thể làm hạn chế khả năng thu hút được những lao động giỏi cho doanh nghiệp.

- Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp. Mặc dầu các tổ chức, doanh nghiệp đều nhận thức được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp. Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều lao động giỏi và kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo, do đó, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Tuy nhiên, trong thực tế vẫn còn nhiều tổ chức, doanh nghiệp có khó khăn về tài chính hoặc không có khả năng chi trả lương cao. Những đơn vị này thường khó có thể thu hút được lao động giỏi trên thị trường.

### 2.3 Các hình thức thu hút ứng viên

Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài sau: (a) thông qua quảng cáo, (b) thông qua văn phòng dịch vụ lao động, (c) tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, (d) và các hình thức khác như theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm hoặc qua hệ thống Internet.

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

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

### 2.3.2 Thông qua văn phòng dịch vụ lao động

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

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

Ở Việt Nam, các trung tâm dịch vụ lao động được thành lập đầu tiên để hỗ trợ cho bộ đội xuất ngũ, cho thanh niên có trình độ lành nghề thấp, sau đó được mở rộng cho các sinh viên tốt nghiệp. Hiện nay, ở các thành phố lớn đã có các trung tâm dịch vụ lao động dành cho các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật. Sau ngày có quyết định loại bỏ giấy phép con, số lượng trung tâm dịch vụ lao động tại các thành phố lớn tăng vọt nhưng hoạt động quản lý của Nhà nước đối với các trung tâm này còn nhiều bất cập, gây thiệt hại cho quyền lợi của người xin việc. Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp có việc làm thông qua các trung tâm dịch vụ lao động cũng còn rất thấp.

### 2.3.3 Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học

Các tổ chức, doanh nghiệp thường chọn một số trường đại học được cho là nơi thích hợp để cung cấp các ứng viên phù hợp cho mình. Khi đó, các doanh nghiệp thực hiện việc trao giải thưởng, quà tặng, tài trợ cho một số dự án, chương trình nghiên cứu khoa học, thể thao, sử dụng một số cựu sinh viên của trường để tham gia giúp tổ chức các phong trào sinh viên. Các hoạt động này có tác dụng làm cho uy tín, sản phẩm của doanh nghiệp trở nên quen thuộc với sinh



viên trong trường. Đồng thời doanh nghiệp cũng cung cấp các thông tin về nhu cầu cần tuyển nhân viên mới, các bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc giúp cho việc tuyển chọn những sinh viên tốt nghiệp đạt được kết quả tốt. Tuy nhiên, hiện nay các trường đại học ở Việt Nam vẫn chưa có các nghiên cứu thống kê chặt chẽ về số lượng sinh viên tốt nghiệp hàng năm có việc làm và có việc làm đúng nghề. Chất lượng đào tạo cũng còn nhiều bất cập do đó, nhiều doanh nghiệp chưa thật sự tin tưởng vào nguồn ứng viên từ các trường đại học.

#### **2.3.4 Các hình thức khác**

Trong thực tế, các doanh nghiệp có thể tuyển ứng viên từ bên ngoài theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm, hoặc gần đây, qua hệ thống Internet. Ở nước ta hiện nay, theo Ronnas, trong các doanh nghiệp nhà nước có quy mô nhỏ và vừa, số nhân viên được tuyển thông qua thư tay hoặc giới thiệu của chính quyền địa phương là 43.8%, thông qua trao đổi lao động 10%, và thông qua giới thiệu của các nhân viên bạn bè, người quen 29,4%. Trong các doanh nghiệp phi quốc doanh, kể cả ở thành phố và nông thôn, việc tuyển nhân viên chủ yếu dựa vào giới thiệu của bạn bè, người quen và tiếp xúc cá nhân trực tiếp<sup>2</sup>. Theo ý kiến của nhiều giám đốc doanh nghiệp, ứng viên được tuyển vào doanh nghiệp theo hình thức thư tay hoặc giới thiệu của các cán bộ lãnh đạo cấp trên và chính quyền thường không đáp ứng được các tiêu chuẩn tuyển chọn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các giám đốc doanh nghiệp vẫn nhận họ vào làm việc để tránh những rắc rối trong quan hệ kinh doanh sau này của doanh nghiệp.

### **3. NỘI DUNG, TRÌNH TỰ CỦA QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG**

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 10 bước, xem Hình 4.3.

#### **3.1 Chuẩn bị tuyển dụng**

Trong bước chuẩn bị cần thiết phải:

a) Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

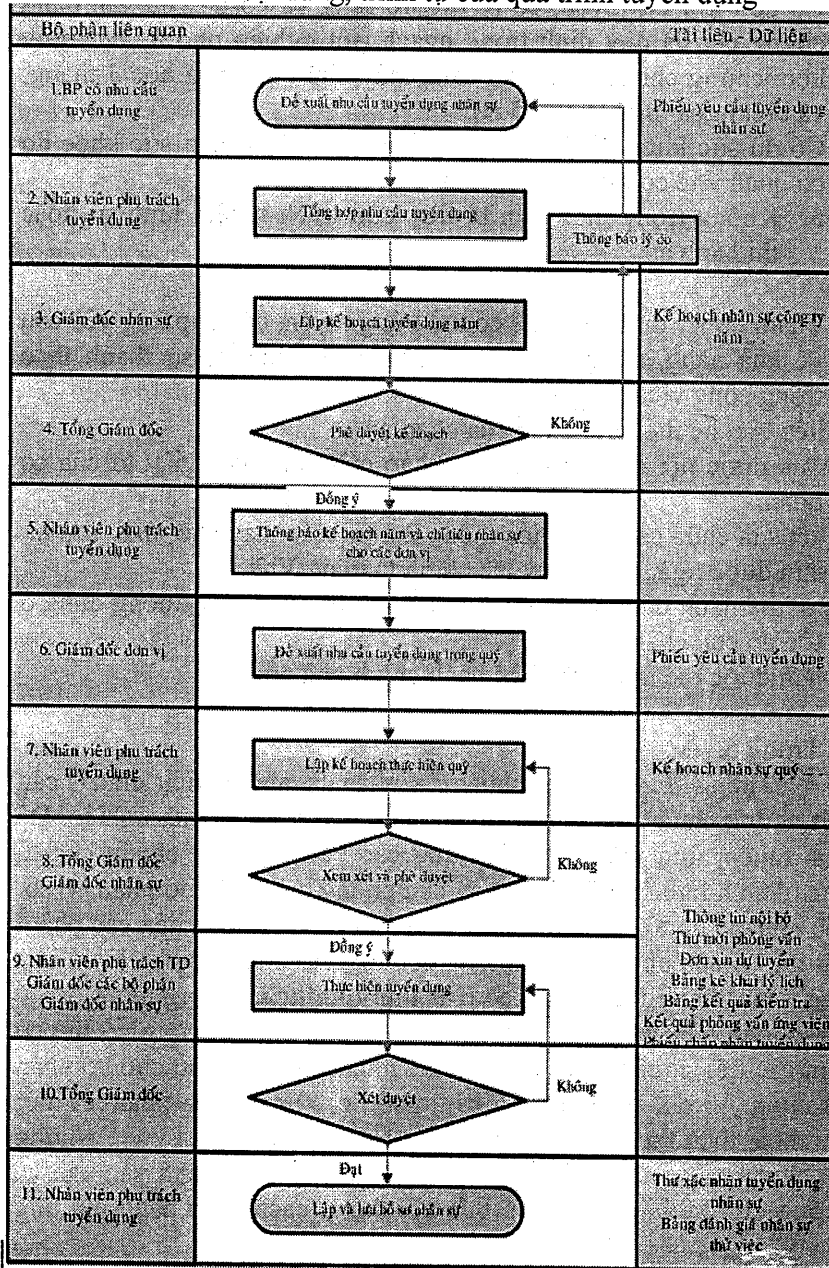
b) Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng. Hiện nay ở Việt Nam, một số tài liệu quan trọng của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng gồm có:

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

c) Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

Theo Lewis, tiêu chuẩn tuyển chọn cần được hiểu ở ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc<sup>4</sup>. Tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc là những tiêu chuẩn liệt kê trong bảng tiêu chuẩn công việc. Ví dụ, các ứng viên muốn được tuyển vào làm công chức hành chính của nhà nước, ngạch nhân viên đánh máy chữ, cần phải đáp ứng các tiêu chuẩn cá nhân sau<sup>5</sup>:

Hình 4.3: Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng



- Tiêu chuẩn để dự thi tuyển:
  1. Là công dân nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam.
  2. Từ 18 tuổi trở lên.
  3. Có đơn xin dự tuyển, có lý lịch rõ ràng và có đủ các văn bằng chứng chỉ đã quy định trong ngạch (tốt nghiệp phổ thông trung học; chứng chỉ đạt trình độ đánh máy chữ của khoá học 3 tháng; và biết ngoại ngữ trình độ A).
  4. Có đủ sức khoẻ để đảm nhận nhiệm vụ (giấy khám sức khoẻ do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp).
  5. Không trong thời gian bị truy cứu trách nhiệm hình sự hoặc thi hành án.

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

1. Hiểu biết hệ thống tổ chức của cơ quan.
2. Nắm được nội quy, quy định về bảo mật công văn giấy tờ của cơ quan.
3. Biết sửa chữa các hỏng hóc thông thường các máy chữ, máy sao in.
4. Nắm được ngữ pháp, quy tắc chính tả tiếng Việt.
5. Có khả năng đánh máy văn bản bằng một ngoại ngữ thông dụng ở tốc độ còn chậm.
6. Nắm được thể thức, văn bản hành chính nhà nước.

- Trúng tuyển.

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

viên trong phòng vấn tuyển chọn. Các ứng viên đáp ứng các tiêu chuẩn cá nhân và tiêu chuẩn của doanh nghiệp sẽ được giới thiệu với các vị lãnh đạo phụ trách bộ phận ứng viên xin việc. Ứng viên sẽ được tuyển nếu họ đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn của bộ phận đó.

### 3.2 Thông báo tuyển dụng

Các tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau đây:

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo trước công cơ quan, doanh nghiệp.

Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân. Riêng đối với các quảng cáo tuyển dụng, cần lưu ý nên có thêm những nội dung sau:

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn trong công việc.
- Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.
- Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển (lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc, v.v...)
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty, v.v...

### 3.3 Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

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 xí nghiệp, cơ quan những giấy tờ sau đây theo mẫu thống nhất của Nhà nước<sup>6</sup>:

- a). Đơn xin tuyển dụng;
- b). Bản khai lý lịch có chứng thực của Ủy ban Nhân dân xã hoặc phường, thị trấn;



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

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

Tuy nhiên trong đơn xin việc theo mẫu chung hiện nay của các doanh nghiệp nhà nước thường chưa chú ý đến các thông tin quan trọng nhất của ứng viên về: các trách nhiệm cụ thể trong các chức vụ mà ứng viên đã đảm nhận, quá trình thăng tiến, các khoá đào tạo, huấn luyện đã tham gia và nội dung, kết quả đào tạo của ứng viên, v.v... Các mẫu hồ sơ này được sử dụng chung cho tất cả các ứng viên nên không thể hiện được những yêu cầu khác nhau của doanh nghiệp đối với các nhóm chức danh, các đối tượng tuyển dụng khác nhau: quản trị gia, chuyên viên, sinh viên tốt nghiệp, công nhân kỹ thuật, nhân viên không lành nghề, v.v...

Để có thể chuyên nghiệp hóa hoạt động tuyển dụng, mỗi tổ chức, doanh nghiệp nên có 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 bệnh các kết quả tương ứng sẽ được bổ sung vào hồ sơ.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên, bao gồm:

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

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, do đó, có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

### 3.4 Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yêu

kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

### **3.5 Kiểm tra, trắc nghiệm**

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay, v.v... Các kỹ thuật, nội dung, hình thức của trắc nghiệm sẽ trình bày kỹ ở Chương 5.

### **3.6 Phỏng vấn lần hai**

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp, v.v... Các kỹ thuật, nội dung của phỏng vấn sẽ trình bày kỹ ở Chương 5.

### **3.7 Xác minh, điều tra**

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên (theo các địa chỉ trong hồ sơ xin việc), công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không, v.v... công tác xác minh có thể có yêu cầu cần tìm hiểu về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

### **3.8 Khám sức khỏe**

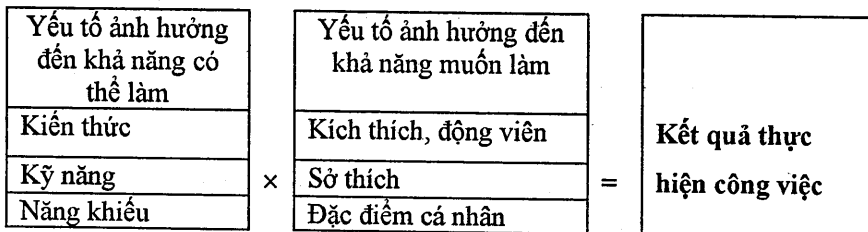
Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo theo yêu cầu công việc cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người không đủ sức khỏe vào làm việc, không những không có lợi về mặt

chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế mà còn có thể gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

### 3.9 Ra quyết định tuyển dụng

Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bảng 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. Theo Sherman và Bohlander, khả năng thực hiện công việc của ứng viên được thể hiện trong Hình 4.4. Theo các tác giả này, 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.

Sơ đồ 4.4: Các yếu tố có thể làm và muốn làm trong tuyển chọn ứng viên



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

Ngoài ra, cách thức ra quyết định tuyển chọn cũng ảnh hưởng tới mức độ chính xác của tuyển chọn. Do đó, hội đồng tuyển chọn nên có sự thống nhất trước về cách thức ra quyết định tuyển chọn. Ở cách 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 chọn 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 chọn hoàn toàn trái ngược nhau về một ứng viên. Cách ra quyết định tuyển chọn kiểu này thường không khách quan, ít chính xác, nhưng lại hay được áp dụng trong thực tế. Ngược lại, cách thức ra quyết định kiểu thống kê sẽ đảm bảo tính chính xác cao. Khi đó, hội đồng (hoặc cá nhân có thẩm quyền) tuyển chọn 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, người giới thiệu, v.v... sẽ được tổng hợp lại, ứng viên đạt được tổng số điểm cao nhất sẽ được tuyển chọn.

Tuy nhiên, không phải tất cả ứng viên đã đáp ứng yêu cầu tuyển chọn 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 và các 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 tổ chức, 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, v.v...

Khi được nhận vào làm việc trong tổ chức, 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 hoá 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, v.v... 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 ngại ngùng, 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, v.v....

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.

Lưu ý, trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt (thậm chí có thể thêm hoặc bớt một vài bước). Điều này phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

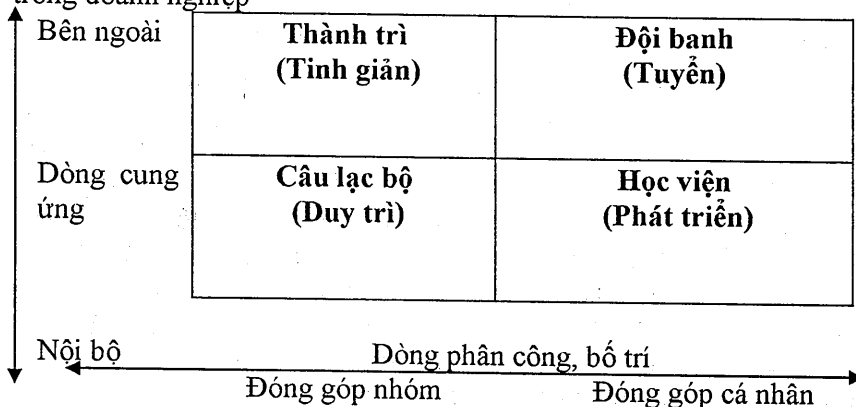
#### **4. CÁC MÔ HÌNH THU HÚT, PHÂN CÔNG BỐ TRÍ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

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

lực thăng tiến, phát triển nghề nghiệp và được đo bằng tốc độ tăng trưởng và tỷ lệ các chức vụ trống trong doanh nghiệp. Các cá nhân được tuyển chọn cho các chức vụ, công việc khác nhau trên cơ sở mức độ hoàn thành thực hiện công việc hoặc đóng góp của cá nhân đối với tổ chức. Điều này được quyết định bởi các yếu tố như: trình độ học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng cá nhân, sự sáng tạo, linh hoạt, nhiệt tình, tích cực trong công việc<sup>7</sup>.

Các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phản ánh ba vấn đề cơ bản: (a) cách thức lao động từ thị trường hoặc từ trong nội bộ doanh nghiệp được thu hút, bổ nhiệm vào các trọng trách, công việc khác nhau trong doanh nghiệp; (b) cách thức duy trì phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp; và (c) cách thức các nhân viên rời khỏi doanh nghiệp. Trong thực tế có bốn loại mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực cơ bản trong các doanh nghiệp, xem Hình 4.5. Những nét đặc trưng và các chiến lược về quản trị nguồn nhân lực của các mô hình thu hút, phân công, bố trí nguồn nhân lực có thể được tóm tắt như sau<sup>8</sup>:

Hình 4.5: Các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp



Nguồn: Theo Jefferey R. Sonnenfeld, Maury A. Peiperl, 1990, *Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems*.

**Mô hình “câu lạc bộ”.** Mô hình “câu lạc bộ” rất quan tâm đến việc đối xử công bằng đối với mọi thành viên, yếu tố trung thành thường được thể hiện thông qua thâm niên công tác. Mô hình câu lạc

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

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

**Mô hình “học viện”.** Mô hình “học viện” có cơ cấu tổ chức tương đối ổn định và luôn chú trọng phát triển các kiến thức, kỹ năng và sự cam kết trung thành của các thành viên, khen thưởng dựa trên các thành tích cá nhân. Mô hình này thực hiện chính sách thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ và thường “đóng cửa” đối với thị trường bên

ngoài. Mô hình học viện được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp IBM, Procter and Gamble, General Motor, Johnson & Johnson. Các doanh nghiệp thuộc mô hình học viện thường áp dụng chiến lược của “nhà phân tích” trong kinh doanh; chiến lược “phát triển” trong quản trị nguồn nhân lực. Doanh nghiệp thường đứng vào vị trí ở giữa của tính sáng tạo nơi các nhà thăm dò ở thị trường mới và tính hiện thực của các nhà bảo vệ ở thị trường ổn định. Họ không có những rủi ro của nhà thám hiểm nhưng lại phân phối xuất sắc các sản phẩm và dịch vụ mới. Hệ thống thu hút và phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần phân đầu để có được sự mới lạ đồng thời vẫn bảo vệ được tính trung thành với doanh nghiệp.

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

## 5. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG

Trong quá trình tuyển dụng, có bốn khả năng có thể xảy ra cho mỗi ứng viên, xem Hình 4.6.

**Hình 4.6: Các quyết định tuyển chọn**

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

Nguồn: Carrell, Elbert, Hatfield. (1995). *Human resource management: Global strategies for managing a diverse work force*. Tr. 285. Prentice Hall. London.

Ô số 1 và ô số 3 chỉ các quyết định tuyển dụng chính xác: tuyển ứng viên có khả năng thực hiện tốt công việc và loại bỏ những ứng viên không có khả năng thực hiện công việc. Trong ô số 2, nhà quản trị đã đánh giá ứng viên thấp hơn khả năng thực tế. Có thể vì một biểu hiện sơ suất nào đó của ứng viên, đôi khi hoàn toàn không liên quan đến khả năng thực hiện công việc, lại làm cho nhà quản trị không hài lòng và ứng viên bị loại. Nhìn chung trong thực tế, sai lầm này ít khi được phát hiện và cũng rất khó đo lường được sự thiệt hại của doanh nghiệp do để mất những ứng viên giỏi, trừ phi ứng viên đó trở thành một người nổi tiếng sau này. Ngược lại, trong ô số 4, nhà quản trị đã đánh giá nhân viên quá cao, thu nhận vào trong tổ chức, doanh nghiệp những nhân viên không phù hợp, thực hiện công việc ở mức yếu kém. Điều này thường xảy ra khi thái độ, tác phong, diện mạo, sở thích hoặc một yếu tố nào đó của ứng viên đã gây ấn tượng rất tốt cho nhà quản trị, hoặc ứng viên đã khéo léo che giấu những điểm yếu kém của mình, hoặc nhà quản trị chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực tuyển. Thiệt hại do sai lầm đánh giá ứng viên quá cao có thể thấy rõ qua chất lượng thực hiện công việc của nhân viên mới, phí tổn do phải tuyển ứng viên mới, qua những ảnh hưởng không tốt về đạo đức tác phong, kỷ luật lao động, v.v... của nhân viên mới đối với các nhân viên cũ trong doanh nghiệp.

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

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

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



**Tóm tắt**

- Những doanh nghiệp muốn áp dụng chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ nên xây dựng các tài liệu: hồ sơ nhân viên, biểu đồ thay thế và phiếu thăng chức.
- Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài sau: (a) thông qua quảng cáo, (b) thông qua văn phòng dịch vụ lao động, (c) tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, (d) và các hình thức khác như theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm hoặc qua hệ thống Internet.
- Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 10 bước: (1) chuẩn bị tuyển dụng; (2) thông báo tuyển dụng; (3) thu nhận và nghiên cứu hồ sơ, (4) phỏng vấn sơ bộ, (5) kiểm tra, trắc nghiệm, (6) phỏng vấn lần hai; (7) xác minh, điều tra; (8) khám sức khỏe; (9) ra quyết định tuyển dụng, và (10) bố trí công việc.
- Trong quá trình ra quyết định tuyển chọn, các yếu tố “có thể làm tốt” và “muốn làm tốt” của ứng viên cần được xem xét, nghiên cứu kỹ lưỡng và cho điểm một cách hệ thống sao cho quyết định cuối cùng về tuyển chọn ứng viên là khách quan và chính xác.
- Có bốn mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: mô hình “học viện”, mô hình “câu lạc bộ”, mô hình “đội ban”, mô hình “thành trì”. Các mô hình này phản ánh ba vấn đề cơ bản: (a) cách thức lao động từ thị trường hoặc từ trong doanh nghiệp được thu hút, bổ nhiệm vào các trọng trách, công việc khác nhau trong doanh nghiệp; (b) cách thức duy trì phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và (c) cách thức các nhân viên rời khỏi doanh nghiệp.
- Khi phân tích hiệu quả của tuyển dụng, cần xác định được các chỉ tiêu quan trọng như: kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới, số lượng nhân viên mới bỏ việc, chi phí cho một lần tuyển, v.v... và lưu ý nên đánh giá các kết quả trên theo các nguồn tuyển chọn khác nhau.



**CÂU HỎI:**

1. Phân tích ưu nhược điểm của các nguồn tuyển dụng.
2. Đánh giá tính hữu dụng của các hình thức tuyển nhân viên từ bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp.
3. Trình bày nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng nhân viên.
4. Anh (chị) dự đoán các doanh nghiệp thuộc các mô hình thu hút, phân công, bố trí nguồn nhân lực khác nhau sẽ thể hiện các đặc điểm gì về các vấn đề sau đây: Đặc điểm cá nhân của các ứng viên trong tuyển dụng, nhiệm kỳ của giám đốc điều hành, tỷ lệ chuyển chuyên nhân viên, mức độ linh hoạt thích ứng của nhân viên với môi trường làm việc, các chính sách duy trì và đào tạo, huấn luyện đội ngũ nhân viên giỏi?
5. Trình bày cách thức đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng.

**Tình huống 1:**

**PHỎNG VẤN TUYỂN NHÂN VIÊN**

Ông Dũng Trưởng phòng Tổ chức và cô Hoa cán bộ phụ trách tuyển dụng của công ty Hoàng Hà phải thực hiện cuộc phỏng vấn sơ bộ nhằm tuyển người cho chức vụ trợ lý giao tế nhân sự của công ty. Người giữ chức vụ trợ lý giao tế nhân sự của công ty sẽ phải thực hiện các hoạt động giao tế trực tiếp với công chúng, khách hàng, đôi khi phải thay mặt cho công ty giải quyết những vấn đề rắc rối về các quan hệ lao động trong công ty. Do đó, ứng viên được tuyển vào công việc này phải có khả năng giao tiếp tốt, hiểu biết tâm lý lao động và khách hàng, đồng thời cũng phải biết làm việc dưới áp lực cao. Ông Dũng và cô Hoa quyết định phỏng vấn riêng biệt sau đó sẽ đối chiếu kết quả phỏng vấn.

Cô Hoa đã tốt nghiệp đại học chuyên ngành Quản trị Kinh doanh, mới được tuyển vào công ty được ba tháng. Hoa là người lịch sự, tế nhị nhưng tính tình hơi lạnh lẽ, nhút nhát. Trong các cuộc phỏng vấn, Hoa tỏ ra thích một ứng viên tên là Phương. Lúc mới bắt đầu phỏng vấn, Phương tỏ ra không được mạnh dạn. Vì bản thân cô Hoa cũng mới trải qua một loạt các cuộc phỏng vấn gay go trong quá trình xin việc làm nên Hoa tỏ ra rất thông cảm với Phương. Hoa đã khuyến khích Phương nói về sở thích của mình và cảm thấy Phương là một người khá thú vị. Phương cũng thích học ngoại ngữ, thích du lịch, có năng khiếu văn nghệ giống như Hoa. Khi Hoa hỏi về công việc, Phương trả lời là Phương thích giao tiếp với khách hàng và cô cảm thấy rất thích hợp với công việc mới.

Hoa ghi lại nhận xét sau đây về Phương:

- Thông minh, ăn mặc lịch sự, tính cách dễ chịu
- Có kiến thức và kinh nghiệm cần thiết phù hợp cho công việc
- Thể hiện nhiệt tình với công việc
- Có khả năng giao tiếp tốt.

Theo Hoa, Phương hoàn toàn phù hợp với công việc đang cần tuyển. Theo Hoa, những ứng viên khác không tỏ ra nhiệt tình, thanh lịch và ít kinh nghiệm hơn so với Phương.

Khi ông Dũng và cô Hoa bàn về kết quả phỏng vấn bước một, Hoa muốn đề nghị Phương nhưng ông Dũng lại nói: “Không được, khi tôi hỏi cô Phương mô tả lại kinh nghiệm tiếp xúc với những khách hàng khó tính, cô ấy trả lời là cô ấy chỉ làm việc trong bộ phận văn phòng, chưa bao giờ tiếp xúc với khách hàng khó tính”. Theo ông Dũng, có một số ứng viên khác còn tỏ ra có kinh nghiệm phù hợp hơn so với cô Phương.

### **CÂU HỎI**

1. Theo anh (chị), Hoa đã mắc phải sai lầm gì trong phỏng vấn?
2. Anh (chị) có kiến nghị gì để ông Dũng có thể giúp cô Hoa tránh được các sai lầm trên?

**Tình huống 2:**

### **QUYẾT ĐỊNH THĂNG CHỨC**

Ông Thanh, Trưởng phòng Kinh doanh của xí nghiệp xây dựng Bình Hòa mới được thăng chức thành Trưởng phòng Kinh doanh của công ty xây dựng Bình Lâm. Chức vụ Trưởng phòng Kinh doanh của xí nghiệp xây dựng Bình Hòa còn để trống. Ông Thanh đề cử anh Hùng, trợ lý của ông Thanh thay thế. Theo ông Thanh, anh Hùng là một nhân viên có nhiều tham vọng, nhiệt tình, thông minh, tháo vát. Giám đốc xí nghiệp xây dựng Bình Hòa chấp thuận đề nghị của ông Thanh.

Anh Hùng rất phấn khởi vì được bổ nhiệm chức vụ Trưởng phòng Kinh doanh. Anh thấy đây là một cơ hội quý giá giúp anh vừa có được chức vụ cao hơn trong công ty, đồng thời, anh Hùng cũng sẽ có thu nhập tăng hơn trước đây nhiều lần. Ở cương vị trợ lý cho ông Thanh, anh Hùng chỉ được nhận lương tháng theo thời gian làm việc và tỷ lệ phần trăm tiền thưởng mỗi khi anh Hùng tự kiếm được khách hàng. Giờ đây ngoài việc lương tháng tăng, ở cương vị Trưởng phòng Kinh doanh, anh Hùng hi vọng sẽ được hưởng thêm khá nhiều đặc quyền từ chức vụ.

Tuy nhiên, chỉ hơn một tuần sau khi anh Hùng được bổ nhiệm chức vụ mới, ông Giám đốc xí nghiệp xây dựng Bình Hòa nhận được một bản kiến nghị của hầu hết nhân viên phòng Kinh doanh phản đối việc thăng chức của anh Hùng. Họ đề nghị được gặp Giám đốc trực tiếp. Tại cuộc họp với Giám đốc Xí nghiệp Xây dựng Bình Hòa (anh Hùng không được mời) nhân viên phòng Kinh doanh tỏ ra rất bất bình với quyết định thăng chức cho anh Hùng. Nhân viên phòng Kinh doanh đã phát biểu nhiều ý kiến xung quanh vấn đề tư cách đạo đức của anh Hùng. Họ đưa ra nhiều ví dụ cho rằng anh Hùng là người theo chủ nghĩa cơ hội, ích kỷ, không quan tâm đến đồng nghiệp và cấp dưới. Anh Hùng thường chà đạp lên quyền lợi của cấp dưới để đạt được quyền lợi cho cá nhân và không có uy tín đối với nhân viên phòng Kinh doanh. Nhiều nhân viên nói thẳng rằng nếu anh Hùng vẫn còn ở chức vụ Trưởng phòng Kinh doanh, họ sẽ chuyển đi đơn vị khác.

### **CÂU HỎI:**

1/ Ông Thanh và Giám đốc xí nghiệp xây dựng Bình Hòa có thể làm gì để tuyển được đúng người vào chức vụ Trưởng phòng Kinh doanh?

## BÀI TẬP THỰC HÀNH

### Quảng cáo tuyển nhân viên

#### Bài 1:

Mỗi nhóm hãy đưa ra các thông tin cần thiết và đăng báo quảng cáo tuyển người cho một công việc theo các hướng dẫn chung về quảng cáo tìm người sau đây<sup>9</sup>:

#### 1. Xác định doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào?

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

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

#### 2. Những điều nên và không nên trong quảng cáo:

- Chú ý tên tựa đề. Tựa đề cần hấp dẫn, không nên chỉ liệt kê tên công việc.
- Nên tranh thủ quảng cáo về uy tín, sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.
- Không nên hứa hẹn những điều mà doanh nghiệp không đảm bảo được.
- Nên thông báo rõ ràng các thủ tục cần thiết về quy trình, thời gian nộp hồ sơ, v.v...
- Làm cho ứng viên thấy rõ ích lợi khi làm việc cho doanh nghiệp.
- Nên có các yêu cầu, tiêu chuẩn cụ thể về trình độ văn hoá, chuyên môn, kinh nghiệm, tuổi đời, v.v... để sớm loại bỏ những ứng viên không đúng đối tượng cần tuyển.

- Sử dụng diện tích quảng cáo tiết kiệm, nhưng không nên bé quá khiến cho ứng viên có thể không chú ý đến.
- Chọn tạp chí hoặc tờ báo thích hợp. Nghiên cứu thói quen đọc báo của các ứng viên để chọn nơi đăng quảng cáo thích hợp.

**Bài 2:**

Phân tích các bài thực hành quảng cáo tuyển nhân viên của các nhóm khác trong lớp theo các tiêu thức trong bảng 4.1<sup>10</sup>.

**Bảng 4.1: Mẫu đánh giá chất lượng quảng cáo**

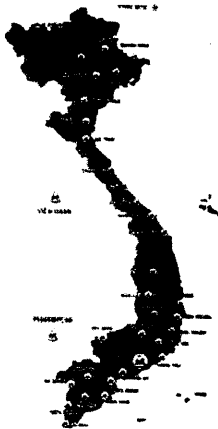
Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm đánh giá				
	1	2	3	4	5
1. Tính hấp dẫn của tên tựa đề lời quảng cáo về công ty.					
2. Nét đặc trưng của công việc					
3. Nét đặc trưng tiêu chuẩn công việc.					
4. Ích lợi khi làm việc cho doanh nghiệp.					
5. Xác định rõ những ứng viên thuộc đối tượng tuyển.					
6. Tính rõ ràng và sáng tạo của bài báo					
7. Tính trung thực, không hoa mỹ, khuếch đại					
8. Sử dụng diện tích quảng cáo có hiệu quả, trình bày đẹp, hấp dẫn					
9. Nơi đăng quảng cáo phù hợp.					
10. <b>TỔNG HỢP</b>					

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

**Bài 3:** Viết hồ sơ xin việc cho các mẫu quảng cáo sau:



Với 13 năm nỗ lực không ngừng phát triển, Mai Linh Group đã liên tục nhận nhiều giải thưởng CUP VÀNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ HÀNG ĐẦU, SAO VÀNG ĐẤT VIỆT, TOPTEN THƯƠNG HIỆU VIỆT... Do nhu cầu phát triển trong các lĩnh vực du lịch, vận tải, thương mại, xây dựng, viễn thông, tư vấn quản lý, đào tạo trải rộng trên khắp các tỉnh thành trong cả nước và thị trường ngoài nước, chúng tôi cần tuyển các chức danh chuyên nghiệp.



Hồ sơ: Đơn xin việc, SYLL có dán ảnh, bản sao các văn bằng chứng chỉ, hộ khẩu, CMND

**Bộ phận Tuyển dụng**  
 Mai Linh Group (M.L.G)  
 Tầng 10, Tòa nhà Trung tâm Thương mại  
 LOTUS, 200 Nguyễn Huệ, Quận 1, TP.HCM  
 Liên hệ Tuyển dụng: 0903 600 600  
 (không tính phí gọi nội địa)

**TRUNG THỰC - ĐOÀN KẾT - CHUYÊN NGHIỆP**  
 Đồng hành cùng Mai Linh khẳng định thương hiệu Việt

**1. Giám đốc phát triển kinh doanh Khối/ Khu vực (7 người)**

**Trách nhiệm:** - Thiết lập chiến lược và tổ chức điều hành có hiệu quả, chuyên nghiệp bộ máy kinh doanh của Khối hoặc Khu vực.  
 - Thiết lập dự án kinh doanh, lập kế hoạch sản xuất, khai thác các dịch vụ mới và giải pháp thực hiện.  
 - Hỗ trợ, tư vấn, kiểm soát hoạt động kinh doanh của các công ty thành viên.  
 - Bảo đảm hệ thống cung cấp dịch vụ và hỗ trợ khách hàng với chất lượng cao.

**2. Giám đốc tài chính Khối/ Khu vực (7 người)**

**Trách nhiệm:** - Thiết lập chiến lược, chính sách và chỉ đạo việc huy động, phân phối các nguồn vốn nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của khối khu vực.  
 - Tổ chức, điều hành hoạt động và kiểm soát công tác tài chính, kế toán của khối hoặc khu vực theo cách chuyên nghiệp.  
 - Đề xuất và thực thi các giải pháp sử dụng các nguồn vốn của khối hoặc khu vực có hiệu quả cao.

**3. Chánh văn phòng Tổng giám đốc Khối/ Khu vực (7 người)**

**Trách nhiệm:** - Quản lý, điều hành & kiểm soát các công tác hành chính của khối hoặc khu vực.  
 - Tổ chức, quản lý và đảm bảo cơ sở vật chất, điều kiện làm việc tốt.  
 - Thiết lập hệ thống tài liệu hướng dẫn, kiểm soát và thực hiện các quy trình hoạt động hiệu quả.  
 - Quản lý và sử dụng nguồn nhân lực theo cách chuyên nghiệp, có hiệu quả cao.

**4. Giám đốc/ P. Giám đốc công ty thành viên (20 người)**

**Trách nhiệm:** - Thiết lập chiến lược, tổ chức điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nhằm đáp ứng kịp thời các yêu cầu của thị trường và định hướng chiến lược của Mai Linh.  
 - Phát triển điều hành các dự án kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ mới trên cơ sở tư tạo vốn và đảm bảo công ty hoạt động chuyên nghiệp, hiệu quả.

**5. Kế toán trưởng công ty thành viên (20 người)**

**Trách nhiệm:** - Tổ chức điều hành công tác kế toán và bộ máy kế toán trong công ty theo cách chuyên nghiệp và hiệu quả.  
 - Thực thi các biện pháp kiểm soát chi phí có hiệu quả.

**6. Chuyên viên kiểm soát nội bộ (10 người)**

**Trách nhiệm:** - Thực hiện kiểm soát tình hình tài chính tại các công ty thành viên chính xác, rõ ràng.  
 - Đề xuất hướng quản lý tài chính hiệu quả cho các công ty; hỗ trợ nghiệp vụ cho các đồng nghiệp ở các chi nhánh.

\*\* - Các vị trí (1), (2), (3) làm việc tại TP.HCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ, Điện Biên, Đồng Nai, Buôn Ma Thuột.  
 - Vị trí (4), (5) làm việc tại TP.HCM và tại các tỉnh thành cả nước.

Ngoài ra chúng tôi cũng đang cần tuyển các chuyên viên cho các đơn vị chức năng như: quản lý chất lượng, kinh doanh, tiếp thị, kỹ thuật ô tô, kế hoạch, xuất nhập khẩu, quản trị hành chính, phiên dịch, tài chính kế toán. Các bạn xem thông tin chi tiết tại trang web <http://www.mallinh.vn>, chuyên mục **Tuyển dụng**.

**Tiêu chuẩn chung:**

- Tốt nghiệp đại học chuyên ngành tương ứng, ưu tiên ứng viên được đào tạo kỹ năng chuyên sâu.
- Thành thạo tiếng Anh trong công việc.
- Kinh nghiệm làm việc ít nhất 3 năm ở vị trí tương đương trong các công ty lớn.
- Ý thức trách nhiệm cao, trung thực, năng động, tháo vát, hòa đồng, giao tiếp tốt.
- Sức khỏe tốt, sẵn sàng đi công tác xa.

**Cán bộ quản lý cần:**

- Có tầm nhìn chiến lược và có năng lực lãnh đạo tốt.
- Biết cách tạo môi trường làm việc thân thiện, tích cực.
- Biết quản lý phát triển đội ngũ nhân viên theo cách chuyên nghiệp, hiệu quả.

**Hãy gia nhập gia đình Mai Linh, bạn sẽ có:**

- Môi trường làm việc thân thiện, tiên nghi, hiện đại, phong cách chuyên nghiệp.
- Công việc thách thức; thu nhập tương xứng với năng lực và kết quả công việc.
- Cơ hội phát triển chuyên môn, nghề nghiệp lâu dài cho những nhân viên có năng lực cao và trung thành.



**CÔNG TY THUỐC TRỪ SÂU SAIGON  
LƯƠNG CAO, THƯỜNG HẤP DẪN CHO NHỮNG AI  
NĂNG ĐỘNG, THÁO VÁT, YÊU ĐỒNG RUỘNG VÀ  
ĐỂ GẦN GŨI VỚI NÔNG DÂN**

Công ty Thuốc trừ sâu Saigon (Saigon Pesticide Company - SPC) chuyên sản xuất kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, thuốc thú y, thuốc thú y thủy sản, phân bón, giống cây trồng, hoá chất, máy móc thiết bị, v.v... và các dịch vụ cho sản xuất nông nghiệp. Với phương châm **uy tín và chất lượng**, sản phẩm và dịch vụ của công ty đã được bà con nông dân trong cả nước tin nhiệm. Công ty có chi nhánh/đại lý trong toàn quốc và đang phát triển ra nước ngoài. Do nhu cầu phát triển, chúng tôi cần tuyển

**Chuyên viên Chăm sóc Khách hàng : 13 vị trí**

Địa điểm làm việc: TP.HCM (05 vị trí), Cần Thơ (05 vị trí), Đà Nẵng (03 vị trí),

**Nhiệm vụ:**

- Chăm sóc và tư vấn cho khách hàng về công dụng và cách thức sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của công ty,
- Thu thập thông tin về thị trường, cây trồng, thời vụ, dịch hại,
- Phát triển đại lý,
- Phối hợp thực hiện quảng bá, phun xịt thuốc bảo vệ thực vật.

**Yêu cầu:**

- Tốt nghiệp Cao đẳng trở lên các ngành Quản trị Kinh doanh, Marketing, Nông nghiệp, biết sử dụng vi tính,
- Trên 03 năm kinh nghiệm công tác kinh doanh,
- Siêng năng, có khả năng làm việc độc lập, giao tiếp tốt,
- Nam, sức khỏe tốt, ngoại hình dễ nhìn, có xe gắn máy,
- Ưu tiên người tại địa phương.

**Hãy hội nhập vào đội ngũ SPC, bạn sẽ có điều kiện khẳng định mình, được hưởng lương cao, thưởng theo hiệu quả công việc, cơ hội thăng tiến, đào tạo**

Các ứng viên quan tâm vui lòng gửi hồ sơ dự tuyển gồm đơn xin việc, sơ yếu lý lịch, ghi rõ chi tiết cá nhân và kinh nghiệm làm việc, các văn bằng chuyên môn (tất cả có chứng thực) kèm 2 ảnh mới nhất về công ty trước ngày .... theo địa chỉ: Phòng Tổ chức Hành chính

Công ty Thuốc trừ sâu Saigon -SPC, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7, TPHCM

Lưu ý: Hồ sơ ghi rõ chức danh dự tuyển và địa điểm làm việc.

Xem thêm thông tin chi tiết trên website: <http://spchcm.com.vn>



**Phụ lục 4.1: Các câu hỏi nhằm đánh giá hệ thống tuyển dụng<sup>11</sup>**

1. Công ty có chính sách chỉ rõ triết lý của công ty về tuyển dụng và chọn lựa không? Các chính sách đó có quy định các thủ tục, quy trình hướng dẫn các cán bộ quản lý trong suốt quá trình tuyển chọn và làm thế nào để có được sự hỗ trợ không?
2. Có một chức danh chịu trách nhiệm xem xét và phối hợp các hoạt động tuyển dụng và lựa chọn trong công ty không?
3. Hãy mô tả vắn tắt quá trình từ lúc xác định nhu cầu đến bước ký quyết định tuyển dụng.
4. Quy trình này có đáp ứng yêu cầu vừa tuyển dụng theo hoạch định vừa tuyển đột xuất không?
5. Có thực hiện phân tích công việc trong các công việc cần tuyển người không? Mô tả công việc có xác định rõ các mục tiêu và trách nhiệm chủ yếu của chức danh không? Có xác định rõ những kỹ năng cần có không?
6. Nếu có một số chức danh được quyết định chỉ tuyển từ dưới lên, tại sao và việc ra quyết định dựa trên cơ sở nào?
7. Nếu tuyển từ bên ngoài thì quảng cáo tuyển dụng có ghi rõ mục tiêu, yêu cầu tiêu chuẩn đối với ứng viên và chức năng trách nhiệm cần làm không?
8. Chiến lược/ phương pháp nhằm có được ứng viên tốt có được thiết lập trước khi bắt đầu quá trình tuyển dụng không? Ai tham dự vào việc ra chiến lược này?
9. Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tốt nhất của công ty là đâu? Lý giải vì sao?
10. Ai là người chịu trách nhiệm về chi phí và đo lường kết quả tuyển dụng?
11. Có bao nhiêu ứng viên được phỏng vấn trước khi tuyển được người cho một chức danh?
12. Ai tham dự vào phỏng vấn? Ai là người ra quyết định cuối cùng?
13. Các lãnh đạo trực tuyến có được huấn luyện về kỹ thuật phỏng vấn không?
14. Các bài kiểm tra, trắc nghiệm về cá nhân có được sử dụng không? Có bảo đảm độ tin cậy không?
15. Công ty có so sánh số lượng công việc trống với khả năng tuyển dụng và chọn lựa của phòng tổ chức?

16. Công ty có xác định chu kỳ tuyển cao điểm và ít người không?
17. Công ty có kiểm tra hoặc đánh giá các khả năng lựa chọn sau đây nhằm thỏa mãn nhân viên trong công ty:
- Vệ tinh
  - Tuyển tạm thời
  - Bố trí thay đổi nội bộ tạm thời.
  - Nhân viên hợp đồng/ chia công việc.

---

<sup>1</sup> David a. Cenzo & Stephen P. Robibins. 1994. *Human Resource Management. Concepts & practices*. John Wiley & Sons, New York.

<sup>2</sup> Per Ronnas 1992: *Employment generation through private entrepreneurship in Vietnam*. SIDA.Tr. 118 và 135.

<sup>3</sup> Ban Tổ chức-Cán bộ Chính phủ. 1993. *Tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức nhà nước*. Hà Nội.

<sup>4</sup> Lewis. 1985 trong D. Torrington & Laura Hall. 1997. *Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London.Tr. 232.

<sup>5</sup> Ban Tổ chức-Cán bộ Chính phủ. Số 414/TCCP 1993. *Tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức nhà nước*. Hà Nội.

<sup>6</sup> Hội đồng Chính phủ. Nghị định 24 - Cp ngày 13/3/1963. *Điều lệ tuyển dụng và cho thôi việc đối với công nhân, viên chức nhà nước*. Nghị định 24 - CP ngày 13/3/1963. Hà Nội.

<sup>7</sup> Jefferey R. Sonnenfeld, Maury A. Peiperl, 1988. Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems”.

<sup>8</sup> Jefferey R. Sonnenfeld, Maury A. Peiperl, 1988. Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems”.

<sup>9</sup> Carrell, Elbert, Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 292.

<sup>10</sup> Carrell, Elbert, Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>11</sup> [hppt://www.workforce.com](http://www.workforce.com)

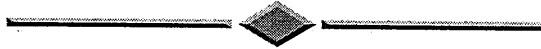
## CHƯƠNG 5

### KIỂM TRA, TRẮC NGHIỆM VÀ PHÒNG VẤN

#### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

1. Biết cách phân loại và ứng dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm trong tuyển dụng.
2. Thiết kế quy trình xây dựng bài kiểm tra, trắc nghiệm.
3. Phân loại và ứng dụng các hình thức phỏng vấn trong tuyển dụng.
4. Thiết kế quy trình phỏng vấn.
5. Xác định các yếu tố tác động đến kết quả phỏng vấn và các nguyên tắc phỏng vấn.
6. Biết cách làm thế nào để được đánh giá tốt nhất khi đi phỏng vấn tìm việc.



#### A. KIỂM TRA, TRẮC NGHIỆM

Kiểm tra, trắc nghiệm được áp dụng trong tuyển chọn nhân viên lần đầu tiên ở Mỹ vào năm 1918. Đây là kỹ năng tuyển chọn rất hữu hiệu, có thể giúp cho các quản trị gia chọn được đúng người cho đúng việc và giúp cho mỗi người có cơ hội tìm hiểu rõ hơn về năng lực của mình, chọn được một nghề, một công việc phù hợp. Các bài kiểm tra, trắc nghiệm cho phép đánh giá định lượng nhiều vấn đề khác nhau như tri thức hiểu biết, sự khéo léo, v.v... do đó sẽ thuận lợi, dễ dàng cho việc so sánh một người với tiêu chuẩn mẫu hoặc so sánh với những người khác trong quá trình tuyển chọn. Phần này sẽ trình bày những kiến thức cơ bản về hình thức, nội dung, quá trình thực hiện các bài kiểm tra, trắc nghiệm.

## 1. CÁC HÌNH THỨC KIỂM TRA, TRẮC NGHIỆM

### 1.1 Trắc nghiệm tìm hiểu về tri thức hiểu biết

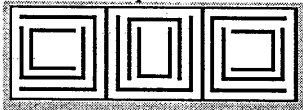
Loại trắc nghiệm này được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức hiểu biết chung, về khả năng làm việc lao động trí óc, về khả năng tiếp thu, học hỏi các vấn đề mới. Trắc nghiệm về tri thức hiểu biết gồm có các bài trắc nghiệm tìm hiểu về trí thông minh và các khả năng hiểu biết đặc biệt khác của ứng viên.

#### a) Trắc nghiệm trí thông minh

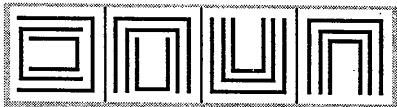
Đầu tiên, loại trắc nghiệm này được áp dụng trong trường học để dự đoán khả năng thành công trong học tập của học sinh. Sau đó, loại trắc nghiệm này được áp dụng vào trong lĩnh vực tuyển dụng nhằm chọn lựa những ứng viên thông minh cho các chức vụ quan trọng hoặc để tiếp tục đào tạo chuẩn bị cho các chức vụ quan trọng sau này. Trí thông minh của ứng viên thường được đánh giá thông qua chỉ số IQ, thể hiện mức độ hiểu biết về xã hội, tự nhiên, khả năng tư duy toán học, logic, óc phán đoán, nhanh nhạy tìm ra vấn đề, v.v... Bài trắc nghiệm thường bao gồm nhiều câu hỏi thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau về đời sống xã hội, tự nhiên, các bài toán đơn giản và các bài toán có các lời giải độc đáo, về sự logic của vấn đề, v.v... Ví dụ về một số câu hỏi trong bài trắc nghiệm đánh giá trí thông minh:

- Trong loạt số này, số kế tiếp là số nào?  
21; 20; 18; 15; 11; .....
- Vật nào không ăn nhập gì trong nhóm này?
  1. Máy thu thanh;
  2. Bình điện;
  3. Ấm nước;
  4. Điện thoại.
- Một con chó chạy nhanh bằng nửa một xe hơi có tốc độ 40 dặm một giờ. Vậy con chó chạy được bao nhiêu dặm trong 3 phút?
- Lời văn khúc triết là lời văn:
  1. Rắc rối;
  2. Éo le;
  3. Rõ ràng, gãy gọn;
  4. Nhát gừng;
  5. Bóng bẩy

- Nối tiếp các hình sau:



là hình nào:

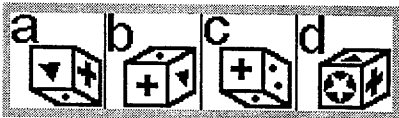


a                      b                      c                      d

- Điền hình nào vào chỗ ô có dấu ?



từ các hình sau:



Số lượng các câu hỏi và thời gian thực hiện mỗi bài trắc nghiệm thường thay đổi. Căn cứ vào số lượng các câu trả lời đúng, hội đồng giám khảo sẽ đánh giá được điểm về trí thông minh của ứng viên.

*b) Trắc nghiệm các khả năng hiểu biết đặc biệt của ứng viên*

Đây là loại trắc nghiệm được sử dụng để tìm hiểu các khả năng hiểu biết đặc biệt khác của ứng viên như khả năng suy luận, quy nạp, phân tích, hùng biện, trí nhớ hay khả năng tính toán. Ví dụ trong trắc nghiệm tìm hiểu về trí nhớ, ứng viên được yêu cầu nhắc lại một loạt con số hoặc các từ rời rạc sau khi nghe đọc một lần. Các khả năng hiểu biết đặc biệt ảnh hưởng rất lớn đến khả năng thành công trong nghề nghiệp tương ứng vì khi có năng khiếu, con người thường say mê và dễ dàng thực hiện công việc hơn những người khác.

## 1.2 Kiểm tra, trắc nghiệm tìm hiểu về sự khéo léo và thể lực của ứng viên.

Đánh giá sự khéo léo của ứng viên được thể hiện qua các bài tập tìm hiểu về sự khéo léo của bàn tay, sự thuần thục và mềm mại của các chuyển động, sự phối hợp thực hiện các bộ phận trên cơ thể con người của ứng viên, v.v... Ví dụ ứng viên được yêu cầu xếp các vật nhỏ bằng một hoặc hai tay vào các hình mẫu sẵn. Kiểm tra, trắc nghiệm đánh giá sự khéo léo của nhân viên thường được áp dụng để tuyển chọn nhân viên thực hiện các công việc ở dây chuyền lắp ráp thiết bị điện tử, các công việc của thợ thủ công, v.v....

Đánh giá thể lực của ứng viên được thực hiện qua các bài tập về khả năng chịu đựng, mức độ dẻo dai, trọng lượng tối đa có thể dịch chuyển, v.v... của ứng viên. Loại kiểm tra, trắc nghiệm này thường áp dụng để tuyển nhân viên vào làm các công việc có yêu cầu sức khỏe rất tốt như lái xe, phi công, v.v....

## 1.3 Trắc nghiệm về tâm lý và sở thích

### *Trắc nghiệm tâm lý*

Ngoài trí thông minh, sự khéo léo và thể lực tốt còn có nhiều yếu tố khác tác động mạnh mẽ đến khả năng thành công của một nhân viên như ý chí, sở thích, nguyện vọng, động lực cá nhân, v.v... thường được đánh giá thông qua các trắc nghiệm tâm lý. Có nhiều dạng trắc nghiệm tâm lý khác nhau. Nhiều doanh nghiệp thường sử dụng loại trắc nghiệm tâm lý để đánh giá ứng viên về nhu cầu, khí chất, tính cách, mức độ tự tin, sự linh hoạt, trung thực, cẩn thận trong công việc, v.v....Xem Phụ lục 5.1 về một bài trắc nghiệm tìm hiểu định hướng nhu cầu cá nhân. Đặc biệt, trắc nghiệm xúc cảm (EQ) được sử dụng khá phổ biến nhằm đánh giá trạng thái tình cảm và khả năng xử lý vấn đề trong những hoàn cảnh khác nhau của ứng viên. Ví dụ về các câu hỏi trong trắc nghiệm EQ:

- Bạn là đại diện dịch vụ khách hàng của công ty. Bạn nhận được 1 cú điện thoại của 1 khách hàng đang vô cùng giận dữ về chất lượng sản phẩm của công ty, bạn sẽ làm gì?
- Bạn sẽ làm gì khi phát hiện ra đồng nghiệp thân thiết nhất của bạn đã lừa bạn để tranh cơ hội thăng tiến của bạn?
- Bạn là nhân viên bán hàng bảo hiểm, gọi điện thoại đến các khách hàng tiềm năng. Bạn đã gọi điện thoại đến 15 người liền

mà vẫn trắng tay, không có được lời đề nghị hẹn gặp nào. Bạn sẽ làm gì khi đó?

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

#### *Trắc nghiệm về sở thích*

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

### **1.4 Kiểm tra, trắc nghiệm thành tích**

Các trắc nghiệm năng khiếu đánh giá khả năng của ứng viên có thể học hỏi, tiếp thu các kỹ năng nghề nghiệp, còn kiểm tra, trắc nghiệm thành tích đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng thực nghề nghiệp mà ứng viên đã nắm được. Ví dụ, kiểm tra, trắc nghiệm tìm hiểu kiến thức của ứng viên về tài chính, kinh tế, nhân sự, v.v... cần thiết để thực hiện công việc, hoặc mức độ thuần thục của ứng viên khi sử dụng các trang bị, dụng cụ tại nơi làm việc. Nhiều doanh nghiệp không tuyển được ứng viên đáp ứng yêu cầu riêng của mình trực tiếp từ trên thị trường mà cần phải tuyển sinh để đào tạo, huấn luyện. Cuối khoá học doanh nghiệp sẽ áp dụng hình thức kiểm tra, trắc nghiệm thành tích để ra quyết định tuyển dụng. Điểm số của bài trắc nghiệm thường dự báo khá chính xác kiến thức và kinh nghiệm thực tế của ứng viên trong thực hiện công việc.

### **1.5 Kiểm tra thực hiện mẫu công việc**

Kiểm tra thực hiện mẫu công việc được áp dụng nhằm đánh giá kinh nghiệm, khả năng thực hành của ứng viên. Loại kiểm tra này có độ tin cậy và chính xác cao. Mẫu công việc được rút ra từ những phần công việc thực tế ứng viên sẽ thường phải thực hiện, ví dụ kiểm tra về tay nghề đối với công nhân kỹ thuật, kiểm tra kỹ năng soạn thảo văn bản, tài liệu đối với công việc của thư ký văn phòng. Thông thường, ứng viên khó có thể giả mạo về kinh nghiệm,

kỹ năng thực hành và khả năng giải quyết vấn đề trong loại kiểm tra này.

Tóm tắt mục đích và ứng dụng của các hình thức trắc nghiệm trong tuyển chọn được trình bày trong Bảng 5.1.

Bảng 5.1: Mục đích và ứng dụng của các hình thức trắc nghiệm

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

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



## 2. QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG BÀI TRẮC NGHIỆM

Các hình thức trắc nghiệm khác nhau thường có giá trị và mức độ tin cậy khác nhau trong việc dự đoán tính cách, năng lực của ứng viên. Những bài trắc nghiệm về trí thông minh của ứng viên, về khả năng thực hành của ứng viên như: soạn thảo văn bản trên máy vi tính, thực hành may trên vải, v.v.... sẽ thường có độ chính xác cao hơn so với những bài trắc nghiệm đánh giá tính cách của ứng viên thông qua chữ ký, hoặc phát biểu cảm tưởng sau khi xem một bức hình. Để có được những bài trắc nghiệm có giá trị, đáng tin cậy, đánh giá đúng vấn đề cần tìm hiểu ở ứng viên và đánh giá chính xác về ứng viên, quá trình xây dựng các bài trắc nghiệm cần theo nội dung, trình tự sau<sup>1</sup>:

### **Bước 1: Phân tích công việc.**

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

### **Bước 2: Lựa chọn bài trắc nghiệm**

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

### **Bước 3: Tổ chức thực hiện bài trắc nghiệm**

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

- Áp dụng đối với các nhân viên đang thực hiện công việc và đối chiếu kết quả thực hiện công việc hàng ngày của nhân viên với

kết quả trắc nghiệm. Hình thức này dễ thực hiện nhưng kết quả có thể không chính xác do các nhân viên đang làm việc có thể không đặc trưng cho các ứng viên mới vì họ đã được tuyển, đào tạo và làm việc một thời gian trong doanh nghiệp, đã thích ứng với các điều kiện làm việc và đã được chọn lọc, đánh giá theo cách chọn lọc của doanh nghiệp<sup>2</sup>.

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

#### **Bước 4: Rút kinh nghiệm, hoàn chỉnh**

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

## **B. PHÒNG VẤN**

Phòng vấn được coi là khâu quan trọng nhất và được áp dụng rộng rãi để làm sáng tỏ về ứng viên trong quá trình tuyển chọn. Phòng vấn cho phép tìm hiểu và đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như tướng mạo, tác phong, tính tình, khả năng hoà đồng, mức độ đáng tin cậy, v.v... mà các chứng chỉ tốt nghiệp, các bài trắc nghiệm không thể đánh giá được hoặc không thể đánh giá một cách rõ ràng. Thông thường trong quá trình phỏng vấn, doanh nghiệp và ứng viên muốn tìm hiểu những điều như trình bày trong Bảng 5.2.

Bảng 5.2: Những điều ứng viên và doanh nghiệp muốn tìm hiểu thông qua phỏng vấn

Doanh nghiệp	Ứng viên
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lương bổng</li> <li>- Đề bạt</li> <li>- Các cơ hội để phát triển</li> <li>- Thách thức tiềm tàng</li> <li>- An toàn</li> <li>- Điều kiện làm việc khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiểu biết về công việc ,</li> <li>- Nhiệt tình, tận tâm trong công việc</li> <li>- Kỹ năng, năng khiếu</li> <li>- Động cơ, quá trình công tác</li> <li>- Tính tình, khả năng hoà đồng với người khác</li> <li>- Các hạn chế</li> </ul>

## 1. CÁC HÌNH THỨC PHÒNG VẤN

### 1.1 Phòng vấn không chỉ dẫn

Hình thức phỏng vấn không chỉ dẫn là hình thức phỏng vấn kiểu nói chuyện, không có bảng câu hỏi kèm theo. Sau khi nghiên cứu bảng mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn công việc và hồ sơ của ứng viên, người phỏng vấn sẽ ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên, và những điểm chưa rõ, cần được làm sáng tỏ trong phỏng vấn. Phỏng vấn viên có thể hỏi những câu chung chung như: “Hãy nói cho tôi biết về kinh nghiệm của anh chị trong công việc cũ”, “Hãy kể cho tôi nghe về những người đồng nghiệp của anh (chị) trong công việc cũ”, xem Phụ lục 5.2 về các câu hỏi thường gặp trong phỏng vấn. Ứng viên được phép trình bày tự do, hầu như không bị gián đoạn, ngắt quãng, phỏng vấn viên thường lắng nghe chăm chú, không tranh luận, ít thay đổi đề tài một cách đột ngột và thường khuyến khích ứng viên nói thêm bằng những câu hỏi như: “Thực ra sự việc như thế nào?”, “Rồi sao nữa”, “Thế anh (chị) nghĩ gì về vấn đề đó?” v.v... Người phỏng vấn thường căn cứ vào câu trả lời trước của ứng viên để đặt câu hỏi tiếp theo nên nội dung các câu hỏi có thể thay đổi theo nhiều hướng khác nhau. Phỏng vấn viên có thể đặt ra những câu hỏi hoàn toàn khác nhau cho những ứng viên khác nhau của cùng một công việc. Hình thức phỏng vấn này thường tốn nhiều thời gian, mức độ tin cậy và chính xác không cao do chịu ảnh hưởng tính chủ quan của người phỏng vấn và thường áp dụng để phỏng vấn các ứng viên vào các chức vụ cao trong các tổ chức, doanh nghiệp.

### 1.2 Phòng vấn theo mẫu

Đây là hình thức phỏng vấn có sử dụng bảng câu hỏi mẫu trong quá trình phỏng vấn ứng viên. Các câu hỏi thường được thiết kế trên cơ sở nghiên cứu kỹ lưỡng các yêu cầu của công việc, tiêu chuẩn cần có của ứng viên và thường bao trùm lên tất cả những vấn đề quan trọng nhất cần tìm hiểu về ứng viên: động cơ, thái độ, năng lực, khả năng giao tiếp, v.v... Tham khảo Phụ lục 5.3 về mục đích khám phá ứng viên của nhà tuyển dụng đối với từng câu hỏi trong phỏng vấn. Để nâng cao hiệu quả của phỏng vấn, đối với từng câu hỏi sẽ có các hướng dẫn cần tìm hiểu hoặc các thông tin cần biết về

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

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

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

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

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

### 1.3 Phỏng vấn tình huống

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

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

Công việc càng đòi hỏi trách nhiệm cao và có tính thử thách cao, điều kiện làm việc càng đa dạng thì các tình huống trong phỏng vấn càng phong phú. Đặc biệt, do tính chất thử thách, phức tạp trong công việc của nhà quản trị, ứng viên vào các chức vụ giám đốc thường được yêu cầu giải quyết rất nhiều tình huống nan giải trong điều kiện rất hạn hẹp về thời gian, xem Phụ lục 5.1.

#### **1.4 Phỏng vấn liên tục**

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

#### **1.5 Phỏng vấn nhóm**

Trong hình thức phỏng vấn nhóm, hội đồng phỏng vấn hoặc nhóm phỏng vấn viên cùng hỏi ứng viên, cách thức thực hiện giống như một cuộc họp báo. Trong phỏng vấn nhóm thường sẽ có nhiều câu hỏi sắc sảo, về nhiều vấn đề khác nhau. Mỗi phỏng vấn viên đều nghe được câu trả lời của ứng viên đối với các phỏng vấn viên khác, do đó, các phỏng vấn viên có điều kiện tìm hiểu và đánh giá về ứng viên chính xác hơn. Nhóm phỏng vấn viên thường có nhiều quan điểm khác nhau trong việc đánh giá, giải quyết vấn đề, do đó phỏng vấn nhóm thường có tính khách quan hơn. Tuy nhiên hình thức phỏng vấn nhóm có thể gây ra tâm lý căng thẳng thái quá ở ứng viên. Để làm giảm bớt sự căng thẳng này, có thể áp dụng cách phỏng vấn cùng lúc một nhóm ứng viên. Khi đó, hội đồng phỏng vấn sẽ đặt câu hỏi và quan sát cách thức từng ứng viên tham gia thực hiện các câu trả lời.

#### **1.6 Phỏng vấn căng thẳng**

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

viên khi bị căng thẳng trong công việc. Tuy nhiên, nếu thực hiện hình thức phỏng vấn này không khéo có thể dẫn tới tình trạng xúc phạm ứng viên quá đáng, hoặc gây ra những sự giận dữ, xung đột không kiểm soát được. Do đó, chỉ trong những trường hợp thật cần thiết theo yêu cầu của công việc và phỏng vấn viên phải có nhiều kinh nghiệm mới nên thực hiện hình thức phỏng vấn này.

## 2. QUÁ TRÌNH PHỎNG VẤN

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

### Bước 1: Chuẩn bị phỏng vấn

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

- Xem xét lại công việc, nghiên cứu bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc để hiểu rõ những yêu cầu, đặc điểm của công việc và mẫu nhân viên lý tưởng để thực hiện công việc.
- Nghiên cứu hồ sơ của ứng viên, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu và những điểm cần làm sáng tỏ trong phỏng vấn.
- Xác định địa điểm và thời gian phỏng vấn thích hợp. Báo cho ứng viên biết trước ít nhất một tuần về cuộc phỏng vấn.

### Bước 2: Chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn

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

- Câu hỏi chung: Những câu hỏi chung được sử dụng nhằm tìm hiểu động cơ, quan điểm sở thích, khả năng hoà đồng, v.v... của ứng viên. Loại câu hỏi phỏng vấn này được sử dụng để phỏng vấn tuyển ứng viên cho nhiều loại công việc khác nhau trong doanh nghiệp, xem Phụ lục 5.2.
- Câu hỏi đặc trưng cho từng loại công việc: Mỗi loại công việc thường có một số yêu cầu đặc biệt hơn so với các công việc khác. Loại câu hỏi phỏng vấn này được sử dụng để phỏng vấn tuyển ứng viên cho một loại công việc nhất định. Các câu hỏi đặc trưng cho từng loại công việc sẽ giúp hội đồng phỏng vấn xác định xem năng lực, sở trường, đặc điểm của ứng viên có thực sự phù hợp cho loại công việc cần tuyển không?

- Câu hỏi riêng biệt: Sau khi nghiên cứu hồ sơ của ứng viên, phỏng vấn viên sẽ đặt một số câu hỏi riêng biệt, liên quan đến những điểm mạnh, điểm yếu, những điểm đặc biệt trong cuộc đời nghề nghiệp hoặc đặc điểm cá nhân của ứng viên. Do đó, các ứng viên khác nhau thường phải trả lời nhiều câu hỏi riêng biệt khác nhau. Loại câu hỏi này thường được sử dụng trong các cuộc phỏng vấn không chỉ dẫn.

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

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

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

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

### **Bước 4: Thực hiện phỏng vấn**

Tất cả các thành viên của hội đồng phỏng vấn nên có sự thống nhất về bảng câu hỏi và cách đánh giá các câu trả lời của ứng viên trước khi bắt đầu phỏng vấn. Một thành viên trong hội đồng phỏng vấn sẽ giới thiệu tóm tắt về ứng viên với các thành viên khác trong hội đồng<sup>3</sup>. Để giúp cho các ứng viên không bị hồi hộp, lo lắng thái quá trong phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn có thể nói chuyện thân mật với ứng viên trong một hai câu ban đầu, ví dụ như: “Anh ở



Đồng Tháp đến à? Trước đây tôi cũng có sống ở đó một thời gian, chỗ ‘nhà Bác Hồ’ bây giờ có gì mới không?” Phỏng vấn viên nên chú ý hỏi hết các câu hỏi và trước khi kết thúc phỏng vấn, đồng thời cũng nên để giành thời gian để trả lời các câu hỏi của ứng viên. Hội đồng phỏng vấn nên kết thúc phỏng vấn bằng một nhận xét tích cực nhằm khích lệ ứng viên và thông báo cho ứng viên biết về thời gian, địa điểm và cách thức gặp gỡ, tiếp xúc trong lần sau. Sau khi phỏng vấn hết các ứng viên trong ngày, các thành viên của hội đồng phỏng vấn sẽ thận trọng xem xét lại nhận xét và điểm đánh giá đối với từng ứng viên.

### **3. CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN PHÒNG VẤN**

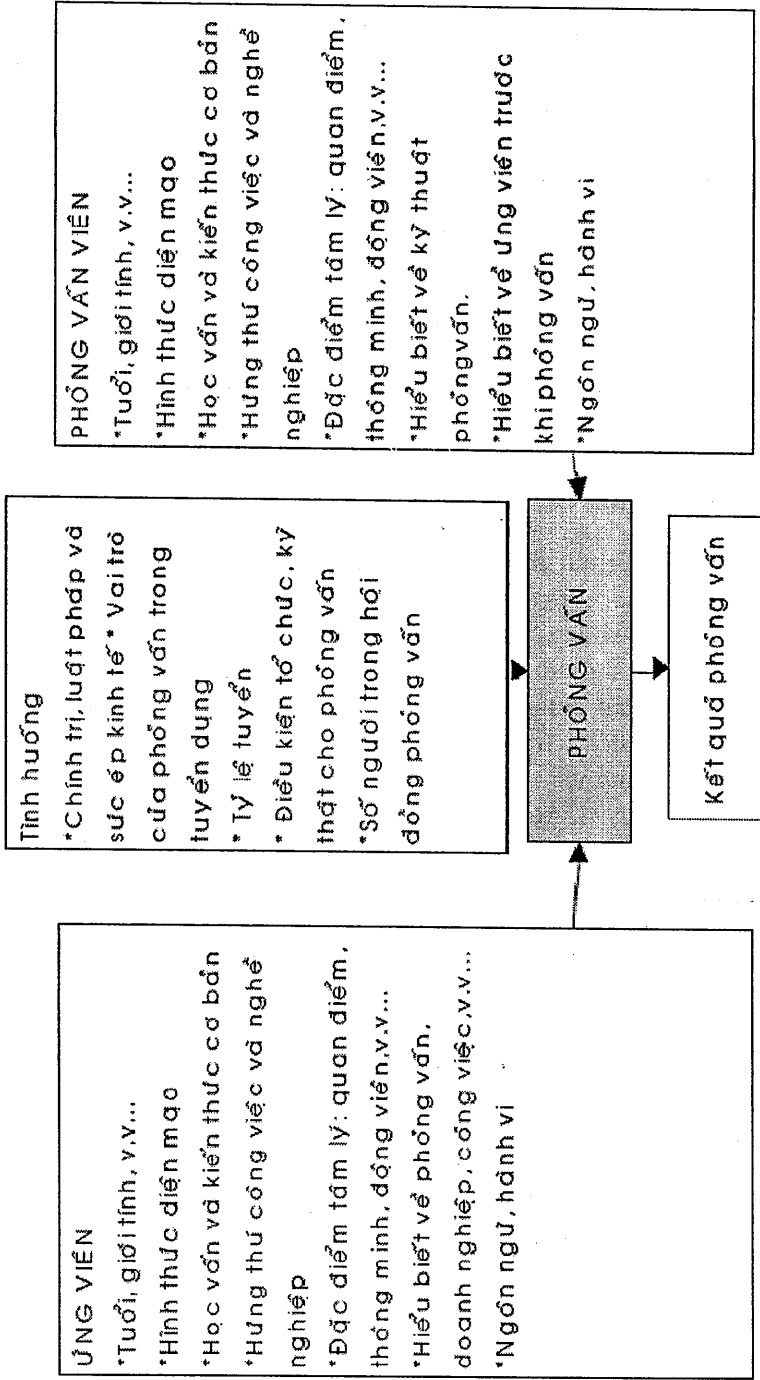
Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả của phỏng vấn rất đa dạng, có thể phân nhóm như trong Hình 5.1.

Tại Mỹ, từ năm 1964 đến nay đã có năm nghiên cứu lớn về phỏng vấn đã được xuất bản, trong đó có phân tích những vấn đề như những đặc điểm nào cần có trong phỏng vấn? Các nhà phỏng vấn ra quyết định như thế nào? Các nghiên cứu đã rút ra kết luận sau<sup>4</sup>:

- Phỏng vấn có chỉ dẫn thường đáng tin cậy hơn phỏng vấn không có chỉ dẫn.
- Phỏng vấn chịu ảnh hưởng của các thông tin không tốt về ứng viên nhiều hơn là các thông tin tốt.
- Mức độ thực tiễn, đáng tin cậy của phỏng vấn tăng lên khi có nhiều thông tin về các công việc cần tuyển nhân viên mới.
- Các phỏng vấn viên thường giải thích tại sao họ thấy ứng viên có vẻ sẽ không trở thành một nhân viên tốt, nhưng lại không giải thích vì sao họ thấy ứng viên có thể trở thành một nhân viên tốt.



Hình 5.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả của phỏng vấn



Nguồn: Sherman & Bohlander. 1992. *Managing Human Resource*. Tr. 188.

- Các dữ liệu thực tế thường được đánh giá quan trọng hơn so với dung mạo bề ngoài của ứng viên trong các đánh giá, nhất là khi các ứng viên được phỏng vấn bởi các phỏng vấn viên có nhiều kinh nghiệm
- Khả năng giao tiếp và các yếu tố kích thích, động viên của các ứng viên được thể hiện rất rõ trong các cuộc phỏng vấn.
- Tất cả các yếu tố: ngôn ngữ, cử chỉ, sự thay đổi của động thái đều ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng của các phỏng vấn viên.
- Các nhà phỏng vấn có kinh nghiệm đều đánh giá ứng viên theo cùng một kiểu mặc dù tỷ lệ ứng viên được họ chấp thuận khác nhau. Những phỏng vấn viên có kinh nghiệm thường có các yêu cầu chặt chẽ hơn so với những ứng viên có ít kinh nghiệm.

#### 4. NGUYÊN TẮC PHỎNG VẤN

Để phỏng vấn có tính khách quan, trung thực, đáng tin cậy và có hiệu quả cao, nên chú ý các nguyên tắc phỏng vấn sau:

1. Trước khi phỏng vấn cần xem xét lại bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc, hồ sơ của ứng viên, các điểm trắc nghiệm, các thông tin về ứng viên, kiểm tra lại mục đích của từng cuộc phỏng vấn và xác định các câu hỏi cần thực hiện.
2. Tạo nên và duy trì quan hệ tốt với ứng viên bằng cách chào hỏi vui vẻ, bày tỏ sự quan tâm chân thành đến ứng viên, để cho ứng viên được tự nhiên. Tôn trọng nhân cách, quyền lợi của người bị phỏng vấn, tránh thái độ ban ơn, ông chủ. Phỏng vấn viên cần có tính hài hước, khả năng suy đoán, tính khách quan và không nên có quan điểm thái quá về các vấn đề.
3. Lắng nghe chăm chú, cố gắng hiểu người bị phỏng vấn nói gì, tránh cãi lý, không bị lôi cuốn vào các câu chuyện gẫu và khuyến khích người bị phỏng vấn nói nhiều.
4. Quan tâm đến sự thay đổi động thái, cử chỉ, hành động của ứng viên để hiểu được về quan điểm, tình cảm của ứng viên. Nên quan sát xem người bị phỏng vấn có các cử động tiêu biểu gì kiểu múa tay, run rẩy, rung đùi, gãi tai hay có phản ứng hoặc sự thay đổi nào của nét mặt khi đề cập đến các vấn đề phức tạp trong công việc.

5. Trả lời thẳng thắn các câu hỏi của ứng viên, chân thành cung cấp các thông tin cần thiết cho ứng viên. Tuy nhiên, không nên tiết lộ quan điểm riêng của phỏng vấn viên trước khi cần phải tiết lộ và không nên biểu lộ sự hài lòng hay khó chịu khi ứng viên trả lời đúng hay sai.
6. Sử dụng các câu hỏi có hiệu quả. tỏ ra bình tĩnh, nhẹ nhàng, nói dễ hiểu, rõ ràng, dễ nghe, tránh lối nói chữ, không đặt những câu hỏi để cho người bị phỏng vấn chỉ trả lời “có” hoặc “không”. Phỏng vấn viên nên tỏ ra bình tĩnh, nhẹ nhàng khi đặt câu hỏi, không nên nói quá to, cũng không nên nói quá nhỏ khiến ứng viên phải lo lắng hoặc không hiểu được phỏng vấn viên định nói gì.
7. Ghi chép cẩn thận. Trong quá trình phỏng vấn, cần ghi lại các dữ liệu, thông tin thực tế và các đánh giá suy luận của phỏng vấn viên. Tuy nhiên nên lưu ý phân biệt và để riêng các yếu tố, sự kiện với các suy luận, đánh giá của phỏng vấn viên và nên có sự so sánh về đánh giá của các phỏng vấn viên khác<sup>5</sup>.
8. Cố gắng tránh các thiên kiến, định kiến về tuổi đời, giới tính, dung mạo của ứng viên.
9. Luôn kiểm soát được nội dung và toàn bộ quá trình phỏng vấn<sup>6</sup>. Cho phép ứng viên được đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm về doanh nghiệp và công việc nhưng phỏng vấn viên cần chủ động được tình huống để đạt được mục đích của phỏng vấn, tránh tình trạng để ứng viên nói dông dài về những vấn đề không quan trọng.
10. Tập trung đánh giá những nét chính của ứng viên như khả năng hoà hợp với mọi người, động cơ làm việc, kinh nghiệm thực tế, mức độ hiểu biết công việc. Không vội vã, bình tĩnh xem xét kỹ lưỡng các thông tin trước khi ra quyết định. Nên có các chương trình huấn luyện về phỏng vấn đối với các cán bộ quản lý thường xuyên thực hiện công tác phỏng vấn.

Các nhà tuyển dụng có thể sử dụng các trang web để cập nhật thêm các thông tin về kỹ năng phỏng vấn, kiểm tra, trắc nghiệm tuyển dụng trên internet như:

<http://www.job-interview.net/bank/>

<http://www.webvieclam.com>

## 5. CHỈ DẪN ĐỐI VỚI ỨNG VIÊN TRONG PHÒNG VẤN

Theo Dessler, trình độ học vấn, kỹ năng và kinh nghiệm chuyên môn, kỹ thuật của ứng viên thường được đánh giá thông qua các bài kiểm tra và lý lịch cá nhân. Còn phỏng vấn được chú trọng sử dụng để xác định ứng viên là người như thế nào, có khả năng hoà hợp với mọi người trong doanh nghiệp không, có tham vọng, ý chí phấn đấu, chăm chỉ, tích cực không? Do đó, thái độ, tác phong, hành vi của ứng viên trong phỏng vấn có ảnh hưởng rất quan trọng đến đến kết quả tuyển chọn. Các hướng dẫn sau đây sẽ giúp ứng viên làm tăng lợi thế cho mình:

1. *Chuẩn bị kỹ lưỡng.* Trước khi đi phỏng vấn, ứng viên cần chuẩn bị vấn đề sau:
  - Tìm hiểu càng nhiều càng tốt về doanh nghiệp, về công việc và về các thành viên trong hội đồng phỏng vấn. Thông qua sách báo, tạp chí, ứng viên nên tìm hiểu về lĩnh vực hoạt động, thị trường và sản phẩm của doanh nghiệp, tìm hiểu về các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Dự đoán những vấn đề khó khăn hiện nay của doanh nghiệp, ứng viên có kiến nghị gì để giúp doanh nghiệp có thể giải quyết được các vấn đề đó? Tìm hiểu công việc mà ứng viên xin làm có yêu cầu gì? Liệu ứng viên có khả năng đáp ứng yêu cầu đó như thế nào?
  - Chuẩn bị sẵn các câu hỏi về doanh nghiệp, công việc, cơ hội, và những điều khác cần biết thêm về doanh nghiệp. Những câu hỏi này vừa giúp ứng viên tìm hiểu thêm về công việc, đánh giá lại xem công việc đó có thực sự phù hợp với ứng viên không, vừa có thể làm cho hội đồng phỏng vấn hiểu rõ thêm về tham vọng, động cơ, mức độ nhiệt tình của ứng viên.
  - Chuẩn bị cho tinh thần được thoải mái, tự tin. Phỏng vấn không chỉ là cuộc thi thố giữa các ứng viên mà còn giúp mỗi ứng viên hiểu thêm về năng lực của mình, xem lại mức độ liệu phù hợp của công việc với năng lực và nguyện vọng của ứng viên không?
  - Chuẩn bị trang phục, đầu tóc khi đi phỏng vấn sao cho lịch sự, gọn gàng, phù hợp với công việc xin tuyển.
2. Tìm hiểu nhu cầu thực sự của người phỏng vấn. Cố gắng dành ít thời gian để trả lời đầy đủ các câu hỏi của phỏng vấn viên.

- Ngược lại, nên tranh thủ đề nghị phỏng vấn viên nói rõ hơn về yêu cầu của doanh nghiệp đối với ứng viên, sử dụng những câu hỏi gợi ý, để phỏng vấn viên nói nhiều hơn.
3. Liên hệ khả năng của ứng viên với mẫu người theo yêu cầu của hội đồng phỏng vấn. Sau khi hiểu được mẫu người mà hội đồng phỏng vấn đang tìm kiếm, ứng viên nên cố gắng mô tả kỹ lưỡng những khả năng thực sự của ứng viên cần thiết cho yêu cầu của công việc.
  4. Suy nghĩ trước khi trả lời. Ứng viên nên bình tĩnh suy nghĩ trước khi trả lời. Sau khi phỏng vấn viên đặt câu hỏi, ứng viên nên im lặng - nghĩ một chút, suy nghĩ sau đó hãy trả lời. Im lặng - nghĩ để tin chắc rằng phỏng vấn viên đã đặt xong câu hỏi và ứng viên hiểu nội dung câu hỏi. Suy nghĩ để quyết định nên trả lời cái gì? trả lời như thế nào? Trong câu trả lời nên chú trọng vào vấn đề nếu ứng viên được tuyển chọn thì sẽ giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề của doanh nghiệp như thế nào.
  5. Chú ý đặc biệt đến các biểu hiện tâm lý, tác phong, hành vi trong suốt quá trình phỏng vấn. Ứng viên cần thể hiện sự nhiệt tình, hào hứng với công việc, chân thành, chu đáo và vui vẻ trong tiếp xúc, kín đáo và nghiêm túc trong làm việc và tự tin về bản thân mình. Trang phục lịch sự phù hợp với yêu cầu công việc, chào hỏi thân mật, biết mỉm cười, nói năng rõ ràng sẽ gây ấn tượng rất tốt cho hội đồng phỏng vấn ngay từ phút ban đầu. Những yếu tố này tác động rất mạnh đến kết quả của phỏng vấn, quyết định tuyển chọn của hội đồng.

Các ứng viên trước khi đi xin việc, có thể tự đăng ký tìm việc làm, kiểm tra sự phù hợp giữa công việc mới dự kiến xin tuyển và những khả năng, đặc điểm cá nhân của mình hoặc tìm hiểu kỹ hơn về kỹ năng dự tuyển việc làm thông qua trang web:

[www.vietnamworks.com.vn](http://www.vietnamworks.com.vn)

[www.etest.net/test/test.html](http://www.etest.net/test/test.html)

[www.webvieclam.com](http://www.webvieclam.com)

[www.hotjobs.com](http://www.hotjobs.com)

[www.careerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com)

[www.dice.com](http://www.dice.com)

[www.flipdof.com](http://www.flipdof.com)

[www.jobs.com](http://www.jobs.com)

[www.jobsonline.com](http://www.jobsonline.com)

**Tóm tắt**

- Trong tuyển dụng, trắc nghiệm là phương pháp rất hữu hiệu giúp cho các quản trị gia chọn được đúng người cho đúng việc. Năm hình thức trắc nghiệm thường được sử dụng để tuyển ứng viên là: trắc nghiệm tìm hiểu về tri thức hiểu biết; trắc nghiệm tìm hiểu về sự khéo léo và thể lực; trắc nghiệm tìm hiểu về các đặc điểm cá nhân và sở thích; trắc nghiệm thành tích và trắc nghiệm thực hiện mẫu công việc.
- Quá trình xây dựng một bài trắc nghiệm được thực hiện qua bốn bước: (a) phân tích công việc; (b) lựa chọn bài trắc nghiệm; (c) tổ chức thực hiện bài trắc nghiệm và (d) rút kinh nghiệm, hoàn chỉnh.
- Các hình thức phỏng vấn chủ yếu thường được áp dụng để tuyển nhân viên gồm có: phỏng vấn không chỉ dẫn; phỏng vấn theo mẫu; phỏng vấn tình huống; phỏng vấn liên tục; phỏng vấn nhóm và phỏng vấn căng thẳng.
- Quá trình phỏng vấn thường được thực hiện theo năm bước sau: (a) chuẩn bị phỏng vấn; (b) chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn; (c) xây dựng hệ thống thang điểm đánh giá câu trả lời và (d) thực hiện phỏng vấn.
- Các yếu tố tác động đến chất lượng phỏng vấn rất đa dạng và có thể phân thành các nhóm: các yếu tố phụ thuộc vào ứng viên; các yếu tố phụ thuộc vào phỏng vấn viên và các yếu tố phụ thuộc vào tình huống, điều kiện diễn ra phỏng vấn.
- Ứng viên khi đi phỏng vấn nên tuân thủ theo các hướng dẫn sau: chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi đi phỏng vấn; tìm hiểu được nhu cầu của hội đồng phỏng vấn để liên hệ khả năng của ứng viên với mẫu người theo yêu cầu của hội đồng phỏng vấn; suy nghĩ trước khi trả lời và cuối cùng, nên chú trọng đặc biệt đến các biểu hiện tâm lý, tác phong, hành vi trong suốt quá trình phỏng vấn.

**Câu hỏi:**

1. Phân tích ưu nhược điểm của các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm.
2. Phân tích ưu nhược điểm của các hình thức phỏng vấn.
3. Theo anh (chị), sự khác biệt trong yêu cầu tuyển chọn đối với sinh viên khoa Quản trị Kinh doanh và sinh viên khoa Kinh tế Phát triển là gì?
4. Theo anh (chị), ứng viên cho mỗi loại công việc: trợ lý giám đốc, hướng dẫn viên du lịch, tiếp viên hàng không; cần có các tiêu chuẩn gì và làm thế nào để có thể tuyển được các ứng viên phù hợp nhất cho các công việc đó ?

**Tình huống:**

**TUYỂN CHỌN GIÁM ĐỐC**

Công ty nước giải khát quốc tế Y (100% vốn đầu tư của nước ngoài) muốn đang tìm kiếm một Giám đốc thay thế Giám đốc cũ của chi nhánh ở Bình Dương. Vì tầm quan trọng của công việc nên công ty quyết định áp dụng phương pháp nhiều kỹ năng tuyển chọn. Các kỹ năng tuyển chọn được áp dụng gồm có: phỏng vấn, trắc nghiệm, xem chữ viết, thư giới thiệu. Sơ lược về từng ứng viên như sau:

Ông Chấn, trợ lý giám đốc của chi nhánh thành phố Hồ Chí Minh, 39 tuổi, tốt nghiệp Đại học Kinh tế, đã làm việc cho công ty được 7 năm liên tục. Kết quả thực hiện công việc luôn được đánh giá là tốt, nhanh nhẹn, sáng tạo.

Ông Vân, 38 tuổi, Trưởng phòng sản xuất của chi nhánh thành phố Hồ Chí Minh, được đánh giá là luôn thực hiện công việc xuất sắc, có tầm nhìn chiến lược. Ông đã thực hiện nhiều công việc khác nhau trước khi vào làm việc cho công ty.

Ông Tuấn, 36 tuổi, Trưởng đại diện cho một công ty của Nhật Bản ở thành phố Hồ Chí Minh. Do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính trong khu vực, công ty này phải đóng cửa văn phòng đại diện.

Ông Hải, 46 tuổi, Phó Giám đốc Công ty TNHH Tùng Lan, chuyên sản xuất các sản phẩm về nhựa.

Ông Nhật, 34 tuổi, tốt nghiệp thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trợ lý giám đốc Công ty TNHH Nhật Cường, chuyên kinh doanh các loại sản phẩm điện, điện tử.

Mỗi ứng viên được phỏng vấn bởi 5 vị trong hội đồng phỏng vấn một cách riêng lẻ. Kết quả phỏng vấn đối với các ứng viên được xếp hạng theo thứ tự từ tốt nhất (1) đến thấp nhất (5) như sau:

Xếp loại của các phỏng vấn viên	Ứng viên				
	Hải	Vân	Tuấn	Nhật	Chấn
Phòng vấn viên 1	5	3	1	2	4
Phòng vấn viên 2	3	2	1	5	4
Phòng vấn viên 3	2	5	3	4	1
Phòng vấn viên 4	4	3	5	1	2
Phòng vấn viên 5	5	1	3	2	4

Theo các bài trắc nghiệm tâm lý, các ứng viên được xếp hạng theo thứ tự ưa thích từ tốt nhất đến ít nhất như sau: Nhật (1); Chấn (2); Hải (3); Vân (4); Tuấn (5). Trong đó, Nhật và Chấn được đánh giá là rất năng động, sáng tạo, có khả năng thích ứng cao và đương đầu với những thử thách. Các ứng viên đều tỏ ra trung thực, tuy nhiên cũng có ý kiến còn nghi ngờ về Nhật. Bài luận để đánh giá về chữ viết và khả năng trình bày, diễn đạt của ứng viên cho kết quả sau:

Xuất sắc: Nhật, Chấn, Vân; Khá: Tuấn; Không đạt: Hải

Điểm trắc nghiệm trí thông minh của các ứng viên như sau:

Ứng viên	Điểm trắc nghiệm lần 1	Điểm trắc nghiệm lần 2
Hải	127	133
Vân	118	121
Tuấn	123	128
Nhật	130	131
Chấn	110	115

Tất cả các thư giới thiệu đều đánh giá tốt về các ứng viên.

**Yêu cầu:**

Anh (chị) hãy đưa ra nhận xét giúp lãnh đạo công ty ra quyết định.





## BÀI TẬP THỰC HÀNH

### PHỎNG VẤN

#### a. Phát triển câu hỏi phỏng vấn

Trợ lý nhân sự trình bày với anh (chị) ba phương án sau đây để phỏng vấn ứng viên cho công việc tiếp tân ở khách sạn.

1. Anh (chị) hãy đánh giá chất lượng của các câu hỏi và chọn ra phương án tốt nhất trong ba phương án, giải thích lý do tại sao lại loại bỏ hai phương án khác.
2. Anh (chị) hãy đặt thêm hai câu hỏi để đánh giá khả năng làm việc dưới áp lực cao và khả năng giao tiếp của ứng viên.

#### Phương án 1:

1. Tôi thấy anh (chị) đã làm việc với ông X ba năm. Tại sao anh (chị) lại muốn nghỉ việc ở công ty cũ?
2. Theo anh (chị) thì kinh nghiệm trong thực hiện công việc cũ sẽ giúp ích cho anh (chị) trong công việc mới như thế nào?
3. Anh (chị) có thể nói cho tôi biết khoảng thời gian nào anh (chị) thường phải thực hiện nhiều công việc cùng một lúc?
4. Một trong những nhân viên dưới quyền của anh (chị) là người lớn tuổi hơn và đã từng được đi đào tạo ở nước ngoài nên ở một khía cạnh nào đó sẽ có kiến thức chuyên môn tốt hơn anh (chị). Liệu anh (chị) có khó khăn gì không khi lãnh đạo nhân viên này?
5. Theo anh (chị), điều gì ảnh hưởng đến việc tạo cho khách hàng sự quan tâm tốt nhất?

**Phương án 2:**

1. Tôi thấy anh (chị) đã làm việc với ông X ba năm. Đề nghị anh (chị) kể cho tôi nghe về công việc của anh (chị) tại công ty này?
2. Theo anh (chị) thì kinh nghiệm trong thực hiện công việc cũ sẽ giúp ích cho anh (chị) trong công việc mới như thế nào?
3. Giả sử một người tiếp tân vừa đi uống cà phê, một người tiếp tân khác đang làm hoá đơn thanh toán ở văn phòng bên cạnh. Anh (chị) vừa nhận được một cuộc điện thoại, trong đó, khách hàng hỏi một vấn đề mà anh (chị) chưa biết rõ câu trả lời. Đồng thời, đột nhiên có nhiều vị khách bước vào và đến bên bàn tiếp tân, muốn được anh (chị) phục vụ. Anh (chị) sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?
4. Đề nghị anh (chị) vui lòng kể lại những kinh nghiệm của anh (chị) trong lĩnh vực quản lý nhân viên cấp dưới.
5. Theo anh (chị), điều gì ảnh hưởng đến việc tạo cho khách hàng sự quan tâm tốt nhất?

**Phương án 3:**

1. Tôi thấy anh (chị) đã làm việc với ông X ba năm. Anh (chị) có thích làm việc ở công ty cũ không?
2. Theo anh (chị) thì kinh nghiệm trong thực hiện công việc cũ sẽ giúp ích cho anh (chị) trong công việc mới như thế nào?
3. Anh (chị) có thể nói cho tôi biết khoảng thời gian nào anh (chị) thường phải thực hiện nhiều công việc cùng một lúc?
4. Trong thời gian rảnh, anh (chị) thường làm gì?
5. Theo anh (chị), điều gì ảnh hưởng đến việc tạo cho khách hàng sự quan tâm tốt nhất?

**b. Thực hành phỏng vấn theo trình tự sau:**

1. Mỗi nhóm viết một bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cho một công việc cần tuyển nhân viên mới.
2. Chọn hội đồng phỏng vấn và xác định vai trò của từng thành viên trong hội đồng phỏng vấn. Chuẩn bị bảng câu hỏi theo mô thức và đưa ra các tiêu thức đánh giá ứng viên, tham khảo mẫu đánh giá trong Bảng 5.3.
3. Hội đồng phỏng vấn họp nhóm và cùng xem xét lại các điểm đánh giá ứng viên. Mỗi thành viên sẽ trình bày lý do hoặc bảo vệ các quan điểm của mình.
4. Thông báo kết quả tuyển chọn.
5. Nhận xét, góp ý kiến của các học viên trong lớp đối với hoạt động của hội đồng phỏng vấn và ứng viên.
6. Thực hành phỏng vấn lần lượt từng ứng viên. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài 10 phút. Hội đồng phỏng vấn nên ghi lại đánh giá đối với ứng viên và từng thành viên cho điểm ứng viên một cách riêng rẽ khi kết thúc phỏng vấn.

Bảng 5.3: Đánh giá kết quả phỏng vấn

Các yếu tố cần đánh giá (*)	Những nét đặc trưng thể hiện khả năng của ứng viên	Tầm quan trọng tính bằng điểm (Tqt)	Điểm của ứng viên (Đ <sub>uv</sub> )	(Tqt) × Đ <sub>uv</sub>
1	2	3	4	5 = 3×4
<p><b>1. Kiến thức, đào tạo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiến thức hiểu biết chung</li> <li>• Chuyên môn, nghiệp vụ</li> <li>• Ngoại ngữ</li> <li>• Vi tính</li> </ul> <p><b>2. Kỹ năng, kinh nghiệm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thâm niên làm việc</li> <li>• Thành tích đạt được</li> <li>• Kỹ năng giao tiếp</li> <li>• Kỹ năng lập kế hoạch</li> <li>• Kỹ năng tổ chức, điều hành</li> <li>• Kỹ năng giám sát</li> <li>• Kỹ năng phân tích, ra quyết định</li> </ul> <p><b>3. Phẩm chất, đặc điểm cá nhân</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phong cách (hành động, cử chỉ, nói năng)</li> <li>• Linh hoạt, tháo vát</li> <li>• Điềm đạm, chín chắn</li> <li>• Có tham vọng, cầu tiến</li> <li>• Có tinh thần trách nhiệm</li> <li>• Tự tin, quả quyết</li> <li>• Ngoại hình, trang phục</li> <li>• Đặc điểm cá nhân khác cần thiết cho công việc.</li> </ul>				

(\*) Các yếu tố này thường sẽ thay đổi tùy theo tính chất, yêu cầu của công việc.

### **Phụ lục 5.1: TRẮC NGHIỆM TÌM HIỂU NHU CẦU**

Sử dụng bài trắc nghiệm sau đây để đánh giá xem bạn là người có nhu cầu quyền lực, nhu cầu liên kết hay nhu cầu thành tựu mạnh nhất.

Hướng dẫn trả lời: Đánh dấu câu trả lời phù hợp nhất với hành động của quý vị trong mỗi trường hợp:

- a) Hoàn toàn, thường xuyên đúng với cách quý vị thường làm
- b) Đúng cách quý vị làm
- c) Tương đối đúng với cách quý vị làm
- d) Hơi đúng với cách quý vị làm
- e) Hoàn toàn không đúng với cách quý vị làm

#### **CÂU HỎI:**

1. Tôi đặt ra và đạt được các mục tiêu thực tế
2. Tôi cố gắng thuyết phục người khác làm theo cách của tôi
3. Tôi thuộc về nhiều nhóm trong tổ chức
4. Tôi làm việc chăm chỉ, tích cực
5. Tôi thích cạnh tranh và chiến thắng
6. Tôi có nhiều bạn bè
7. Tôi muốn biết những tiến bộ tôi đã đạt được khi hoàn thành công việc
8. Tôi đối kháng với những ai làm những việc mà tôi không chấp nhận
9. Tôi thích những bữa tiệc thường xuyên
10. Tôi cảm thấy thỏa mãn khi hoàn thành những công việc khó
11. Tôi có xu hướng nhận trách nhiệm trong những tình huống không có người được bổ nhiệm làm phụ trách
12. Tôi thích làm việc với người khác hơn là làm việc một mình
13. Tôi thích những công việc khó khăn, thử thách
14. Tôi hướng dẫn và nhận trách nhiệm
15. Tôi muốn được mọi người yêu quý

**Hướng dẫn tổng hợp:**

Với mỗi câu trả lời, tính điểm:

- a) : 5 điểm
- b) : 4 điểm
- c) : 3 điểm
- d) : 2 điểm
- e) : 1 điểm

Cộng số điểm của các câu theo các cột:

Cột 1: Thành tựu	Cột 2: Quyền lực	Cột 3: Liên kết
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
Tổng số:	Tổng số:	Tổng số:

Số điểm thấp nhất và cao nhất của mỗi cột tương ứng là 5 và 25. Bạn có số điểm càng cao ở cột nào, chứng tỏ bạn càng có định hướng cao về nhu cầu đó.

**Phu lục 5.2:**

**Các câu hỏi thường gặp trong phỏng vấn**

**Động cơ xin việc và sự quan tâm đến công việc:**

1. Vì sao anh (chị) lại nộp đơn vào chức vụ này?
2. Anh (chị) có nhận xét gì về công ty của chúng tôi?
3. Điều gì thích thú nhất trong công việc mà anh (chị) muốn xin làm?
4. Điều gì khiến anh (chị) cảm thấy được kích thích nhất trong công việc?
5. Theo anh (chị), công việc này có yêu cầu, đòi hỏi gì?
6. Anh (chị) dự định sẽ thực hiện hoặc tổ chức thực hiện như thế nào?
7. Những quyền hạn, số liệu nào anh (chị) muốn có? Vì sao?
8. Anh (chị) thấy mức lương bao nhiêu là hợp lý với công việc và khả năng của anh (chị)? Vì sao?
9. Các chính sách của Nhà nước có ảnh hưởng như thế nào đến công việc mà anh (chị) xin tuyển?

**Đào tạo, giáo dục và các hoạt động khi đi học:**

10. Anh (chị) tham gia vào trong các tổ chức hoặc hoạt động nào của sinh viên hay trong xã hội?
11. Điểm trung bình của anh (chị) khi học đại học (hoặc các lớp chuyên ngành)?
12. Anh (chị) thích và không thích những môn học nào nhất? Vì sao?
13. Đánh giá chung của anh (chị) về hiệu quả chung giáo dục đại học (hoặc lớp chuyên ngành)?
14. Anh (chị) trang trải học phí của mình bằng cách nào?

**Công việc cũ:**

15. Mức lương khởi đầu và mức lương hiện nay của anh (chị) là bao nhiêu? Giải thích?
16. Tổng thu nhập hiện nay của anh (chị) là bao nhiêu?
17. Vì sao anh (chị) lại bỏ công việc cũ?
18. Anh (chị) có nhận xét gì về công ty cũ của anh (chị)? Những điểm mạnh và yếu của nó là gì? Điều gì làm anh (chị) thích hoặc không thích nhất trong công ty cũ ?

**Kiến thức, kinh nghiệm trong công việc:**

19. Hãy kể cho chúng tôi nghe về những nơi anh (chị) đã làm việc, tên các công việc, thời gian, nội dung, chức vụ mà anh (chị) đã thực hiện.
20. Anh (chị) đã đạt được những giải thưởng nào liên quan đến công việc?
21. Anh (chị) có thể làm những công việc gì ở công ty chúng tôi?
22. Những kinh nghiệm cũ có thể giúp gì cho công việc mới?
23. Anh (chị) hãy kể về kinh nghiệm hoặc thành công lớn nhất của anh (chị) từng có?
24. Anh (chị) có hoàn thành công việc thường xuyên đúng thời hạn và với chất lượng tốt không?
25. Anh (chị) dự định sẽ làm gì trong ngày đầu tiên nếu được vào làm việc trong doanh nghiệp?

**Khả năng hoà đồng và giao tiếp:**

26. Anh (chị) hãy kể cho chúng tôi nghe về lãnh đạo và các đồng nghiệp cũ của anh (chị).
27. Anh (chị) làm việc một mình hay theo nhóm sẽ có hiệu quả hơn? Tại sao?
28. Anh (chị) giải quyết các xung đột như thế nào?
29. Quan hệ của anh (chị) với những người hàng xóm như thế nào?
30. Anh (chị) có cảm thấy khó khăn khi tiếp xúc với những người mới quen không?
31. Trả lời một số câu hỏi tình huống, ví dụ: Khi phát hiện sếp của anh (chị) vô tình nói sai giá một món hàng quan trọng trong lúc đang giới thiệu sản phẩm của công ty với một vị khách hàng “sộp”, anh (chị) sẽ xử lý như thế nào?
32. Trả lời một số câu hỏi tình huống, ví dụ: Anh (chị) sẽ xử lý như thế nào với một người đồng nghiệp thường xuyên nói xấu, tung tin thất thiệt cho anh (chị).

**Tự nhận xét về bản thân, ý thức trách nhiệm và cầu tiến:**

33. Anh (chị) vui lòng kể cho chúng tôi biết về bản thân anh (chị).
34. Những ưu thế của anh (chị) so với các ứng viên khác là gì? Đâu là những điểm mạnh, điểm yếu của anh (chị)?
35. Những điều anh (chị) muốn kể cho chúng tôi biết về anh (chị) là gì?



36. Bạn bè đánh giá anh (chị) như thế nào?
37. Dự định của anh (chị) trong tương lai?
38. Ước muốn lớn nhất trong nghề nghiệp của anh (chị) là gì?
39. Điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến sự tiến bộ trong nghề nghiệp của anh (chị)?
40. Theo anh (chị), nhà quản trị cần có những phẩm chất gì?
41. Nếu được nhận vào làm trong doanh nghiệp, anh (chị) có mong đợi hoặc đề nghị gì với doanh nghiệp?

**Quan điểm, sở thích chung:**

42. Điều gì làm anh (chị) thấy khó chịu nhất trong cuộc sống hiện nay?
43. Những thói quen và sở thích của anh (chị) là gì?
44. Nếu anh (chị) tuyển nhân viên, anh (chị) thấy ứng viên cần có các tiêu chuẩn gì?
45. Anh (chị) kích thích, động viên nhân viên dưới quyền như thế nào?
46. Hãy kể lại một thất bại trong công việc của anh (chị) và cách thức anh (chị) vượt qua thất bại đó như thế nào?
47. Điều gì thường làm anh (chị) hay phải lưỡng lự nhất?
48. Bài học kinh nghiệm quý báu nhất mà anh (chị) đã học được (trên lớp, hoặc trên đường đời) là gì?
49. Anh (chị) đánh giá gì về tình hình kinh tế, xã hội hiện nay?
50. Anh (chị) nhận xét gì về nhân vật X trong một câu chuyện thời sự mới xảy ra, ví dụ, giám đốc Dũng trong vụ án PMU 18?

**Khả năng lãnh đạo**

51. Trong công việc hiện tại của bạn thì bạn đã làm gì để cùng với mọi người giải quyết một vấn đề?
52. Bạn đã làm gì để mọi người chấp nhận ý kiến của bạn hay mục tiêu của cơ quan?
53. Bạn làm gì để làm gương cho nhân viên của bạn?
54. Cấp dưới nhìn nhận bạn thuộc típ lãnh đạo như thế nào? Bạn có hài lòng không?
55. Bạn làm như thế nào để những người không muốn làm việc với nhau cùng nhau giải quyết một vấn đề?
56. Nếu như bạn không có đủ thời gian mà họ lại có những quan điểm khác nhau thì bạn có cách tiếp cận như thế nào?

57. Bạn mô tả phong cách lãnh đạo cơ bản của bạn như thế nào? Hãy cho ví dụ cụ thể về cách mà bạn đã thực hiện nó?
58. Bạn cảm thấy mình làm việc hiệu quả hơn trong tình trạng một mình hay trong một nhóm?
59. Bạn có bao giờ lãnh đạo một lực lượng đặc nhiệm hay ủy ban hoặc bất cứ nhóm nào mà họ không báo cáo với bạn nhưng bạn vẫn phải làm việc với họ? Bạn đã thực hiện như thế nào? Cái gì làm bạn hài lòng và không hài lòng? Liệu bạn có cách giải quyết khác đi như thế nào?

### **Tính năng động**

60. Bạn nhận được những ý kiến hay đề nghị quan trọng nhất nào từ nhân viên của bạn? Kết quả là điều gì đã xảy ra?
61. Bạn nghĩ gì về sự thay đổi thường xuyên của công ty về chính sách và thủ tục điều hành?
62. Công ty của bạn đã đạt được hiệu quả như thế nào trong việc thay đổi chính sách của nó cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường?
63. Những thay đổi quan trọng nhất nào trong công ty của bạn trong vòng 6 tháng qua đã ảnh hưởng trực tiếp đến bạn và bạn nghĩ là bạn đã thực hiện thành công những thay đổi đó như thế nào?

### **Khả năng chịu đựng áp lực**

64. Bạn có cảm nhận được sức ép trong công việc hay không? Hãy kể ra
65. Trong những năm gần đây, áp lực lớn nhất mà bạn phải chịu là gì? Bạn đã đương đầu với nó như thế nào?

### **Tính ổn định và cẩn thận**

66. Hãy mô tả những thất bại và thành công điển hình nhất của bạn trong hai năm trở lại đây?
67. Điều gì làm cho bạn thích nhất?
68. Điều gì làm cho bạn không thích?
69. Người giám sát của bạn đã đề nghị bạn cải thiện những gì?
70. Và bạn đã làm gì về điều đó?

**Phu lục 5.3:**

**Khám phá ứng viên qua các câu hỏi phỏng vấn**

Nhà tuyển dụng có thể đào tạo, huấn luyện ứng viên về chuyên môn, nghiệp vụ nhưng hầu như không thể dạy và làm ứng viên thay đổi về quan điểm, thái độ, sự linh hoạt và những giá trị của con người. Bảng câu hỏi phỏng vấn dưới đây có thể giúp nhà tuyển dụng khám phá một số tính cách, phẩm chất cá nhân quan trọng của ứng viên<sup>8</sup>.

1. Bạn muốn học gì tiếp theo?

Mục đích: xác định thái độ, tinh thần học hỏi và năng lực tự đánh giá của ứng viên.

2. Hãy tưởng tượng bạn được nhận vào công ty và sau 6 tháng làm công việc này. Bạn cảm thấy “tôi lấy làm vui sướng nhận công việc này vì ...”

Mục đích: tìm hiểu điều gì thật sự quan trọng đối với ứng viên trong công việc.

3. Một buổi sáng bạn thức dậy và tự nhủ: “tôi không thể chần chừ mà phải đi làm việc hôm nay ngay vì ...”

Mục đích: xác định điều gì là quan trọng và thúc đẩy ứng viên.

4. Buổi sáng kế tiếp bạn cảm thấy “tôi thật sự không muốn đi làm vì ...”. Nếu vậy thì tại sao?

Mục đích: khám phá ra động cơ không thúc đẩy ứng viên

5. Nếu bạn giàu có, độc lập và không cần phải đi làm, điều gì khiến bạn muốn đi làm? Điều gì có thể rất lôi cuốn bạn đến mức tiền bạc không phải là vấn đề chính của bạn.

Mục đích: tìm ra những giá trị thật sự của ứng viên.

6. Trong sự nghiệp của bạn, hãy mô tả những thành công lớn nhất của bạn? Điều gì tạo nên sự thành công đó.

Mục đích: tìm ra những công việc ứng viên đã thực hiện và tại sao họ nghĩ công việc đó là tốt đẹp, những kinh nghiệm, kỹ năng gì mà ứng viên đã tích lũy được.

7. Trong sự nghiệp của bạn, có điều gì mà nếu phải làm lại, bạn sẽ thực hiện khác đi so với trước đây? Tại sao? Bạn sẽ làm gì?

Mục đích: xác định những gì đúc kết được qua sai lầm của ứng viên, xác định liệu họ có thừa nhận sai lầm đó không.

8. Hình dung ông chủ tuyệt vời nhất của bạn, mô tả những đặc điểm nổi bật nhất của người ấy.

Mục đích: xác định ứng viên nhìn nhận ông chủ của họ như thế nào và điều gì là quan trọng.

9. Hình dung ông chủ tệ nhất của bạn, mô tả những đặc điểm xấu nhất của người ấy.

Mục đích: xác định liệu họ có thể kiểm soát sự cân bằng giữa việc trả lời những câu hỏi và xoay quanh những câu hỏi tích cực hay là rơi vào trạng thái bất mãn, từ đó có thể đánh giá môi trường thích hợp của ứng viên.

10. Điểm mạnh nhất của bạn là gì? Tại sao?

Mục đích: để ứng viên tự mô tả mình.

11. Sau đó, điều gì là điểm yếu nhất của bạn?

Điều này làm ứng viên lúng túng, nhưng nếu người nào đó có thể tự đánh giá và tự nhận thức thì họ sẽ làm được. Những ứng viên tự nhận thức được sẽ dễ dàng hơn để tiến hành công việc bởi vì họ biết được điểm mạnh và điểm yếu của mình trong công việc mà họ đảm nhận.

**Phu lục 5.4:**

**Bài tập thực hành về khả năng điều hành các công việc hàng ngày của nhà quản trị<sup>9</sup>.**

Bạn là chủ tịch hội đồng quản trị và đồng thời là Giám đốc điều hành của một công ty chuyên may quần áo trẻ em và quần áo thời trang nam nữ. Doanh nghiệp của bạn thành lập đã được 6 năm, có 4 xí nghiệp, trong đó, 2 xí nghiệp ở Chợ Lớn và 2 xí nghiệp ở Tân Bình với tất cả khoảng 500 công nhân, sản phẩm của công ty được đánh giá có chất lượng cao ở trên thị trường. Cuối tuần trước, có một thương gia nước ngoài muốn ký kết một hợp đồng mua một số lượng lớn sản phẩm của công ty bạn, nếu bạn đảm bảo được chất lượng hàng hoàn toàn giống như loại mẫu chào hàng và thời gian giao hàng đúng hạn. Theo dự tính, nếu hợp đồng này được thực hiện, doanh số của công ty bạn sẽ tăng gấp ba trong vòng một năm. Ông ta hẹn bạn sẽ làm việc lại vào 10 giờ sáng nay. Bạn cũng đã đề nghị triệu tập cuộc họp của Ban Giám đốc vào lúc 8.30 giờ sáng. Khi bạn vừa từ sân bay, tiễn một vị sếp quan trọng về đến văn phòng công ty lúc 7. 15, thư ký của bạn thông báo các vấn đề sau:

**Các vấn đề:**

1. Đại diện của công ty máy tính Microsoft đang ngồi trong khu vực tiếp tân của văn phòng uống cà phê và chờ gặp bạn. Tuần trước, bạn đã lên lịch hẹn gặp họ lúc 7.30. Họ nói rằng, họ chỉ gặp bạn không quá một giờ. Họ nóng lòng muốn bán cho bạn một phần mềm mới, có thể giúp bạn thiết kế các kiểu quần áo trên máy vi tính với thời gian bằng một nửa thời gian hiện nay. Bạn đã được biết là có hai đối thủ cạnh tranh của bạn đã mua phần mềm này từ ba tháng trước và với sự giúp đỡ của các nhân viên lập trình của công ty máy tính, đã giảm được thời gian từ lúc bắt đầu công việc thiết kế cho tới khi cắt vải được hai tuần. Phần mềm này được dự đoán là thích hợp với thiết bị sản xuất tiên tiến, giúp cho bạn có thể sản xuất các mẫu quần áo đa dạng hơn nhiều với số lượng lớn hơn nhiều mà không làm tăng chi phí hiện hành để sản xuất chỉ có một số kiểu mẫu giới hạn.
2. Quản đốc một xí nghiệp may ở khu vực Chợ Lớn, vừa gọi điện đến báo cáo là có 40 công nhân bị bệnh không đi làm được. Những công nhân này đều thuộc dây chuyền sản xuất cho vị

khách hàng ở Hồng Kông. Hiện nay ba dây chuyền sản xuất phải ngừng hoạt động. Nếu tình trạng này kéo dài ba ngày, sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến thời gian giao hàng cho khách và có thể sẽ bị mất một mối hàng quan trọng. Nguyên nhân gây ra bệnh chưa rõ ràng, có ý kiến cho rằng họ bị nhiễm độc thức ăn vì tất cả những công nhân này đều tham dự tiệc cưới hôm trước tại một nhà hàng địa phương. Tuy nhiên cũng có ý kiến cho rằng có mùi khó chịu khác thường ở khu vực xí nghiệp nơi 40 công nhân này làm việc.

3. Ông Brown, đại diện cho khách hàng Hồng Kông sẽ đến thành phố sau ba ngày nữa. Ông ta thông báo rằng nếu hàng được giao đúng hẹn theo kế hoạch sau một tuần nữa, ông ta sẽ tăng đơn đặt hàng lên gấp đôi trong tháng tới.
4. Phó Giám đốc của bạn sẽ họp với Vietcombank sáng nay. Ngân hàng cho rằng tình hình tài chính của công ty rất đáng ngờ. Người phân tích kinh doanh của ngân hàng cho biết công ty đã bành trướng năng lực quá mức. Vị Phó Giám đốc muốn biết bạn có chỉ thị nào không?
5. Ông Trưởng phòng Marketing của bạn, đang công tác ở Hà Nội, gọi điện vào cho biết, 2 khách hàng lớn của công ty ở ngoài đó (chiếm khoảng 10% doanh số) cho biết, khách hàng mua lẻ phàn nàn vì giá sản phẩm của công ty giờ đây trở nên quá mắc so với một loạt sản phẩm may mặc sẵn khác mới tung ra trên thị trường. Trưởng phòng Marketing cho biết thêm, nếu công ty không đầu tư mua thêm máy móc, thiết bị tự động mới, có khả năng làm giảm 10% giá thành trên một đơn vị sản phẩm, thì công ty sẽ tiếp tục bị mất khách hàng. Tuy nhiên, việc đầu tư mua máy móc thiết bị tự động chỉ có ý nghĩa nếu công ty tăng lượng sản phẩm lên gấp đôi.
6. Có điện thoại từ bệnh viện thông báo con gái bạn bị đau ruột thừa, đang nằm phòng cấp cứu.
7. Có một bức thư của nhân viên đề nghị được nghỉ ốm ba ngày để đi thăm và chăm sóc một bà cô bị ốm nặng ở thành phố khác. Theo chính sách nhân sự trong doanh nghiệp của bạn, nhân viên không được quyền nghỉ ốm để đi thăm người thân bị ốm. Tuy nhiên nhân viên xin nghỉ này lại là một nhân viên xuất sắc.
8. Có một thư tay của cấp trên, đề nghị bạn nhận vào làm việc một nhân viên mà bạn biết rằng người này thường gây ra nhiều vụ tranh cãi, mất đoàn kết nội bộ.

9. Ông Trưởng phòng Tài chính của bạn báo rằng ông ta đã hoàn tất việc chuẩn bị báo cáo tài chính trong năm. Doanh số bán tăng gần 50% so với năm trước. Như vậy, bốn năm liên, công ty của bạn đạt doanh số cao hơn so với kế hoạch dự tính. Tuy nhiên, ông Trưởng phòng Tài chính cũng cho biết hai vấn đề nghiêm trọng của công ty trong năm nay:
  - \*Lượng hàng tồn kho đang ở mức kỷ lục. Nguyên nhân chủ yếu là một bạn hàng lớn của công ty ở Thái Lan, sau khi đặt mua một số lượng lớn sản phẩm đặc biệt của công ty bạn, đã lâm vào tình trạng phá sản và đã phải đóng cửa.
  - \*Do các chi phí liên quan đến việc mở rộng các xí nghiệp của công ty trong năm qua, hiện nay công ty đang ở trong tình trạng rất kẹt về tài chính.
10. Ông Trưởng phòng Tài chính đề nghị công ty nên giảm thiểu tối đa các khoản đầu tư thêm vào trang thiết bị và cẩn thận hơn trong vấn đề hàng tồn kho, nhất là các thời trang chưa qua thử nghiệm.
11. Có một bức thư nặc danh thông báo rằng nhiều nhân viên của bạn đánh bạc ăn tiền trong giờ nghỉ ăn cơm trưa trong công ty.
12. Ông Phán, đại diện kinh doanh địa ốc của Ngân hàng Á Châu, gọi điện tới thông báo đã tìm được một vị trí mới thích hợp theo yêu cầu của công ty để có thể gom việc sản xuất tại nhiều khu vực như hiện nay vào một khu vực. Khu đất này có diện tích lớn gấp 3 lần kích thước của các xí nghiệp riêng lẻ của công ty hợp lại. Ông Phán cũng cho biết một số công ty khác cũng đang ngắm nghía khu đất này và bạn không nên bỏ qua.
13. Bác sỹ của bạn gọi điện tới thông báo kết quả khám sức khỏe của bạn cho thấy bạn đã bị căng thẳng quá mức trong công việc. Ông ta nói rằng lượng cholesterol và triglyceride của bạn ở mức cao không chấp nhận được bạn cần tiếp tục uống thuốc ngăn ngừa huyết áp cao. Bác sỹ cũng đề nghị bạn nên đi nghỉ hai tuần càng sớm càng tốt và trong kỳ nghỉ này nên loại bỏ hết các suy nghĩ về công việc.

**Câu hỏi:**

Anh (chị) dự định giải quyết các vấn đề trong tình huống như thế nào? Tại sao?

- <sup>1</sup> Dựa theo tài liệu của Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr. 171-173.
- <sup>2</sup> Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr. 172.
- <sup>3</sup> Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London.
- <sup>4</sup> Tổng hợp từ các nghiên cứu của Mayfield, Lynn Ulrich & Don Trunbo, Orman R. Wright, Neal Schmitt, Richard Arvey, và Campion đăng trên tạp chí *Personnel Psychology* từ 1964 đến 1982 trong sách của Sherman & Bohlander. 1992. *Managing human resource*. South-Western Publishing Co. Ohio.
- <sup>5</sup> Sherman & Bohlander. 1992. Tr. 187. *Managing human resource*. South-Western Publishing Co. Ohio.
- <sup>6</sup> Sherman & Bohlander. 1992. *Managing human resource*. South-Western Publishing Co. Ohio.
- <sup>7</sup> Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr. 242.
- <sup>8</sup> Dựa theo tài liệu của [www.workforce.com](http://www.workforce.com)
- <sup>9</sup> Phỏng theo bài tập tình huống của giáo sư J. Clinton tại chương trình đào tạo kinh tế Fulbright “*Quản trị Chiến lược*”. 1996. TP. Hồ Chí Minh.



## **PHẦN 2: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN**

Phần 2 trình bày những vấn đề cần thiết thực hiện trong các doanh nghiệp để có được chương trình đào tạo đạt hiệu quả cao, tích cực góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, gồm hai chương:

- Chương 6: Định hướng và phát triển nghề nghiệp
- Chương 7: Đào tạo và phát triển

## CHƯƠNG 6

### ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

#### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Hiểu được vai trò ý nghĩa và các giai đoạn phát triển nghề nghiệp
- Xác định được các định hướng nghề nghiệp, những động cơ trong nghề nghiệp và khả năng cá nhân
- Xác định các yếu tố ảnh hưởng của môi trường và cách thức đạt được mục tiêu nghề nghiệp



#### 1. MỤC ĐÍCH CỦA NGHIÊN CỨU ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp giúp cho mỗi người phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp, đưa ra quyết định chọn lựa nghề nghiệp đúng đắn và có kế hoạch đầu tư vào giáo dục, đào tạo chính xác, tiết kiệm. Sự thành công trong định hướng và phát triển nghề nghiệp thể hiện thông qua sự thoả mãn của mỗi cá nhân đối với các mục tiêu nghề nghiệp, đồng thời tạo ra sự đóng góp tốt nhất cho tổ chức, doanh nghiệp. Đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp giúp cho doanh nghiệp có thể:

- Tuyển nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc, đặc biệt đối với các doanh nghiệp cần tuyển người chưa hề qua đào tạo.
- Khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp, giảm bớt tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
- Khai thác và giúp nhân viên phát triển các khả năng tiềm tàng của họ thông qua việc cho nhân viên thấy rõ khả năng thăng tiến và cơ hội nghề nghiệp.

## 2. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Cuộc đời nghề nghiệp của mỗi người trải qua nhiều giai đoạn thay đổi khác nhau, bắt đầu từ giai đoạn phát triển, giai đoạn thăm dò, đến giai đoạn thiết lập, giai đoạn duy trì và cuối cùng là giai đoạn suy tàn<sup>1</sup>. Các giai đoạn trong cuộc đời nghề nghiệp hợp thành “chu kỳ nghề nghiệp” của mỗi người với những nét đặc trưng chính của từng giai đoạn như sau<sup>2</sup>:

### 2.1 Giai đoạn phát triển

Giai đoạn phát triển bắt đầu từ lúc con người mới sinh đến năm khoảng 14 tuổi. Trong giai đoạn này, con người phát triển quá trình tự nhận thức và tự khẳng định mình thông qua cuộc sống, các mối quan hệ trong gia đình, nhà trường và bạn bè. Trò chơi, cách xử sự của người lớn và các sinh hoạt hàng ngày giúp cho trẻ em dần dần hiểu được cách cần phải xử sự như thế nào đối với các hành vi khác nhau và phát triển những nhận thức ban đầu về lựa chọn nghề nghiệp.

### 2.2 Giai đoạn khám phá, thăm dò

Giai đoạn thăm dò thường bắt đầu từ năm 15 đến 24 tuổi, khi con người khám phá, thăm dò rất nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp khác nhau, cố gắng so sánh các cơ hội nghề nghiệp với các khả năng, sở thích cá nhân. Đối với nhiều người, giai đoạn này đơn thuần là giai đoạn đầu tư vào trong quá trình đào tạo nhằm có được những kiến thức, kỹ năng cơ bản phục vụ cho nghề nghiệp sau này. Đối với nhiều người khác, họ đi làm rất sớm, tuy nhiên giai đoạn này cũng mới chỉ là giai đoạn vừa làm việc vừa thăm dò, hoặc vừa học vừa làm, vừa tìm hiểu về nghề nghiệp tương lai. Vào cuối giai đoạn này, dường như con người đã chọn được một nghề phù hợp và bắt đầu cố gắng phấn đấu để theo đuổi mục đích của nghề nghiệp đã chọn. Điều quan trọng nhất cho mỗi người ở trong giai đoạn phát triển và giai đoạn khám phá, thăm dò là cần phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp đích thực của mình và đưa ra quyết định hợp lý về việc tham gia các khoá đào tạo cần thiết cho sự phát triển nghề nghiệp sau này.

## 2.3 Giai đoạn thiết lập

Giai đoạn này kéo dài khoảng từ năm 25 đến năm 44 tuổi, đây là giai đoạn trung tâm trong cuộc đời nghề nghiệp của mỗi người. Trong giai đoạn này, với những người đã tìm được công việc, nghề nghiệp phù hợp, họ sẽ tích cực thực hiện các hoạt động giúp cho họ ổn định nghề nghiệp, cuộc sống. Đối với những người khác, trong giai đoạn này, họ còn phải tiếp tục kiểm nghiệm xem công việc và nghề nghiệp mà họ chọn có thật sự phù hợp không. Giai đoạn thiết lập có thể gồm ba giai đoạn nhỏ:

- *Giai đoạn thử thách.*

Giai đoạn này kéo dài trong độ tuổi 25-30, khi con người thường cố gắng khám phá xem công việc mà họ đã chọn có thích hợp không? Nếu không, họ sẽ tìm cách thay đổi.

- *Giai đoạn ổn định.*

Giai đoạn này thường ở trong độ tuổi 30-40, khi con người đã có các mục tiêu nghề nghiệp và đưa ra các chương trình, kế hoạch nghề nghiệp, nhằm đạt được các mục tiêu nghề nghiệp đó. Ví dụ, phải đổi công việc hoặc tham dự các khoá đào tạo, hoặc thực hiện các chương trình để có thể được thăng tiến trong nghề nghiệp.

- *Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời.*

Một số người có thể có giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời khi họ ở độ tuổi khoảng 35 - 45. Khủng hoảng nghề nghiệp xảy ra khi con người có những so sánh giữa những gì họ đã phải hết sức cố gắng, theo đuổi, những gì họ đã phải hi sinh hoặc chịu thiệt thòi vì nghề nghiệp và so sánh những tham vọng, mục tiêu ban đầu khi mới vào nghề với những gì họ đã đạt được trong nghề nghiệp sau khoảng 15 - 20 năm công tác như công danh, địa vị, lương bổng, v.v... Nhiều người thấy họ đã không làm được những gì họ mong muốn, những hi sinh cố gắng của họ không được đền bù xứng đáng, hoặc thậm chí có những điều họ mong muốn ban đầu, dẫu đã đạt được, thực ra không phải là điều giờ đây họ thực sự mong muốn. Do đó, họ đã thất vọng về công việc và nghề nghiệp. Nhiều người cảm thấy rất khó khăn vì

không biết nên tiếp tục theo đuổi nghề nghiệp và công việc cũ dẫu không phù hợp hay nên thay đổi tất cả, làm lại từ đầu. Ở Việt Nam, khi cải cách kinh tế được thúc đẩy, nhiều yêu cầu và loại công việc mới phát sinh, nhiều loại công việc và cách làm việc cũ không còn phù hợp khiến cho tình trạng khủng hoảng nghề nghiệp xảy ra tương đối phổ biến với những người đã quen với cách làm việc, tư duy kiểu cũ và không thích ứng được với những yêu cầu và thay đổi của công việc trong nền kinh tế thị trường.

#### **2.4 Giai đoạn duy trì**

Giai đoạn duy trì xảy ra ở độ tuổi từ khoảng giữa những năm bốn mươi đến trước lúc nghỉ hưu. Đối với nhiều người, giai đoạn duy trì được chuyển nhẹ nhàng từ giai đoạn ổn định sang. Trong giai đoạn này, con người thường đã có một vị trí ổn định, vững vàng trong công việc và phần lớn những cố gắng nghề nghiệp trong giai đoạn này đều nhằm củng cố vị trí nghề nghiệp đó. Đối với nhiều cán bộ quản lý và các chuyên gia, đây lại chính là giai đoạn họ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm, kiến thức cần thiết và làm việc có hiệu quả nhất trong cuộc đời nghề nghiệp.

#### **2.5 Giai đoạn suy tàn**

Giai đoạn suy tàn đến khi tuổi đời của con người đã cao và phải đối diện với sự thật đau lòng là sức khỏe không tốt, trí nhớ bị giảm sút, khả năng làm việc kém đi rõ rệt. Con người phải bằng lòng với sự giảm sút về mức độ trách nhiệm trong công việc và đến lúc phải chấp nhận vai trò mới của lớp trẻ.

Sau khi nghiên cứu tìm hiểu về các giai đoạn phát triển nghề nghiệp trong cuộc đời con người, vấn đề quan trọng tiếp theo trong nghiên cứu định hướng nghề nghiệp là cần nghiên cứu tìm hiểu về năng lực, sở trường nghề nghiệp của mỗi con người thông qua các định hướng nghề nghiệp cá nhân, các động cơ trong nghề nghiệp và khả năng cũng như các năng khiếu nghề nghiệp cá nhân.

### 3. ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP CÁ NHÂN

Theo J.Holland, những đặc điểm cá nhân như nhu cầu, hứng thú, quan điểm, các giá trị động viên, v.v... là một cơ sở quan trọng trong việc lựa chọn nghề nghiệp. Ví dụ, một người có định hướng kinh doanh sẽ dễ được cuốn hút và làm việc phù hợp trong các công việc có tính chất kinh doanh như buôn bán bất động sản, quản lý doanh nghiệp, bán hàng và họ sẽ cảm thấy khó có thể chấp nhận được những công việc cứ phải ngồi đọc sách, nghiên cứu, tính toán. Theo ông, có sáu loại định hướng cá nhân đối với nghề nghiệp như sau<sup>3</sup>:

#### 3.1 Định hướng thực tiễn

Những người có định hướng thực tiễn thường bị thu hút bởi các công việc, hoạt động ngoài trời, có sức khỏe tốt hoặc họ có các khả năng thuộc về ngành cơ khí, thích làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật. Người có định hướng thực tiễn thích làm những công việc có những hành động cụ thể, cho ra kết quả cụ thể và họ thường có những đức tính quý như thành thực, thẳng thắn, ổn định nhưng lại ít hiểu biết về các quan hệ con người, giao tiếp khó khăn và truyền đạt không khéo léo. Những nghề phù hợp với định hướng thực tiễn là nghề rừng, trang trại, lao động thủ công, kỹ sư cơ khí, sĩ quan quân đội, v.v... Ngược lại, những nghề không phù hợp lắm với định hướng thực tiễn là quảng cáo, nghệ thuật, giáo viên ngoại ngữ, trang trí nội thất, v.v...

#### 3.2 Định hướng nghiên cứu, khám phá

Những người có định hướng nghiên cứu, khám phá thường bị thu hút bởi những công việc đòi hỏi có các hoạt động thiên về tri thức hiểu biết như cần có sự quan sát, học hỏi, phân tích, đánh giá và nghiên cứu, giải quyết vấn đề. Đối tượng lao động của người có định hướng nghiên cứu khám phá là biểu tượng, ngôn từ và các ý tưởng. Họ thích làm việc trong môi trường đòi hỏi hoạt động trí tuệ cao, thích đối đầu với những thách thức của công việc, có thiên hướng về sự sáng tạo độc đáo, thích làm việc độc lập, tính tình không được hoà đồng, ít cởi mở, giao tiếp không khéo. Họ không thích làm những công việc mà hoạt động thường đòi hỏi phải bày tỏ

tình cảm, xúc động cá nhân, hoặc có nhiều mối quan hệ giao tiếp với người khác. Những nghề đặc trưng cho định hướng nghiên cứu, khám phá là các công việc khảo cổ học, hoá học, vật lý học, sinh học, giáo sư đại học, v.v... Ngược lại, những công việc không phù hợp lắm với người có định hướng nghiên cứu, khám phá là các hoạt động kinh doanh, thẩm mỹ viện, nghệ thuật, v.v...

### **3.3 Định hướng xã hội**

Những người có định hướng xã hội thường say mê với những công việc được tiếp xúc với người khác, thích giúp đỡ, cố vấn cho người khác hơn là những công việc đòi hỏi có các hoạt động cần có sự cố gắng lớn về thể lực hoặc trí tuệ. Người có định hướng xã hội thường có khả năng giao tiếp tốt, dễ gần gũi và hợp tác, có đầu óc dân chủ, có khả năng hùng biện và thuyết phục người khác. Họ thường là những người rộng lượng, nhiệt tình, đáng tin cậy. Những công việc đặc trưng phù hợp cho người có định hướng xã hội là hướng dẫn giải trí, công tác xã hội, dịch vụ, bác sỹ tâm lý, v.v... Những công việc ít phù hợp với người có định hướng xã hội là lập trình máy, kiến trúc sư, nông trại, địa chất, khoa học cơ bản, v.v...

### **3.4 Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường**

Những người có định hướng với các nghề cổ truyền, thông thường là những người thích làm việc các công việc có sự chỉ dẫn hoặc theo quy định rõ ràng, hoặc luôn vui lòng và thực hiện tốt mệnh lệnh của tổ chức, cấp trên, v.v... Từ ngữ, số liệu và sự chi ly, chính xác là lĩnh vực mà họ làm việc thuận lợi nhất. Những nghề, công việc thích hợp là thư ký, kế toán, ngân hàng, v.v... Ngược lại, những công việc đòi hỏi phải có tính sáng tạo và tự do nghề nghiệp cao như nghệ thuật, binh luận viên, tiếp viên hàng không, v.v... thường ít phù hợp với những người có định hướng các nghề cổ truyền, thông thường.

### **3.5 Định hướng kinh doanh**

Những người có định hướng kinh doanh là những người có năng khiếu ảnh hưởng, thu hút, thuyết phục người khác vào trong

các hoạt động kinh doanh, nhằm đạt được các mục đích về kinh tế hay mục đích của tổ chức. Người có định hướng kinh doanh thường rất năng động, nhiệt tình, quyết đoán, khao khát quyền lực, sự giàu có và địa vị xã hội. Những công việc phù hợp với định hướng kinh doanh là nghề quản trị, luật sư, bán hàng, v.v... Định hướng kinh doanh ít phù hợp với những công việc đòi hỏi phải làm việc tỉ mỉ, chi ly như nghiên cứu khoa học.

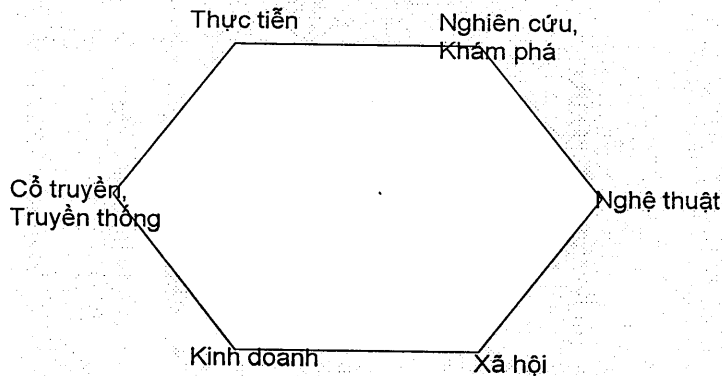
### 3.6 Định hướng nghệ thuật

Những người có định hướng nghệ thuật có xu hướng bị thu hút bởi những công việc đòi hỏi có sự biểu lộ tình cảm cá nhân, xúc động, sáng tạo nghệ thuật, tự do nghề nghiệp và các hoạt động mang tính chất cá nhân. Người có định hướng nghệ thuật luôn coi trọng cái đẹp, dễ xúc động, nhạy cảm, giàu cảm hứng, thường có cuộc sống nội tâm phong phú. Hoạt động nghề nghiệp chịu tác động mạnh mẽ của tình cảm cá nhân. Ví dụ, những nghề phù hợp với định hướng nghệ thuật là công việc của các nghệ sỹ, bình luận viên, giáo viên ngoại ngữ, người điều hành quảng cáo, trang trí nội thất, v.v.... Người có định hướng nghệ thuật không thích làm những công việc đòi hỏi nhiều ràng buộc hay đơn điệu. Những công việc ít phù hợp với định hướng nghệ thuật là kế toán, sĩ quan quân đội, quản lý tín dụng, v.v...

Trong thực tiễn, phần lớn mọi người đều có hơn một loại định hướng nghề nghiệp. Ví dụ, có người vừa có định hướng nghệ thuật, vừa có định hướng xã hội. Hình 6.1, trình bày các định hướng nghề nghiệp. Theo hình này, những định hướng gần nhau thường đặt cạnh nhau, còn những định hướng nằm phía đối diện nhau là những định hướng có tính chất đối lập nhau. Ví dụ, định hướng kinh doanh gần với định hướng xã hội, nhưng lại ngược với định hướng nghiên cứu, khám phá. Dùng trắc nghiệm có thể xác định được các định hướng nghề nghiệp cho từng cá nhân. Nếu một người có hai định hướng nghệ thuật gần nhau, người đó sẽ dễ chọn được những nghề, hoặc công việc phù hợp. Ngược lại nếu định hướng nghệ thuật ngược nhau, ví dụ một người vừa có định hướng kinh doanh vừa có định hướng nghệ thuật hoặc thực tiễn, khi đó, người ấy sẽ khó quyết định được nghề nghiệp hoặc công việc phù hợp nhất cho mình là gì.



**Hình 6.1: Định hướng phát triển nghề nghiệp**



Nguồn: J. Holland. 1973. *Making vocational choice: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bảng 6.1 trình bày một số công việc và nghề nghiệp phù hợp với từng loại định hướng nghề nghiệp.

#### 4. NHỮNG ĐỘNG CƠ TRONG NGHỀ NGHIỆP

Quá trình hoạch định, phát triển nghề nghiệp là quá trình liên tục khám phá về bản thân của mỗi người về các phương diện như tài năng, các giá trị động viên và các yêu cầu. Những động cơ trong nghề nghiệp là những quan tâm hay giá trị mà con người không muốn từ bỏ một khi họ đã có sự lựa chọn, nó được phát triển và là sản phẩm của quá trình tự khám phá về chính bản thân con người, do đó, rất khó được xác định trước thời gian<sup>4</sup>. Theo Schein, khi con người hiểu rõ hơn về bản thân mình, họ sẽ cảm thấy những động cơ trong nghề nghiệp rõ ràng hơn.

Bảng 6.1: Những công việc và nghề nghiệp phù hợp với từng loại định hướng nghề nghiệp

Thực tiễn	Nghiên cứu, khám phá	Nghệ thuật	Xã hội	Kinh doanh	Thông thường
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quản lý kinh doanh nông trại, lâm nghiệp</li> <li>* Thợ mộc, thợ điện</li> <li>* Kỹ sư,</li> <li>* Sĩ quan quân đội</li> <li>* Làm việc trong nông trại, lâm nghiệp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sinh học, hoá học</li> <li>* Kỹ sư</li> <li>* Địa chất học</li> <li>* Toán học, lý học</li> <li>* Bác sỹ, tâm lý học</li> <li>* Nghiên cứu và phát triển</li> <li>* Giảng viên khoa học</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Điều hành quảng cáo</li> <li>* Giáo viên nghệ thuật</li> <li>* Nghệ sỹ, nhạc sỹ</li> <li>* Phát thanh viên</li> <li>* Giáo viên ngoại ngữ</li> <li>* Trang trí nội thất</li> <li>* Nhiếp ảnh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Có vấn, tham tán</li> <li>* Quản lý trường học</li> <li>* Giáo viên khoa học xã hội</li> <li>* Hướng dẫn giải trí</li> <li>* Công tác xã hội</li> <li>* Nhân viên chăm lo sức khỏe (tâm thần)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quản trị, kinh doanh các ngành, nghề khác nhau: nông trại, bất động sản, nhà hàng, bảo hiểm, bán lẻ, v.v....</li> <li>* Giảng viên kinh doanh</li> <li>* Đại lý bán hàng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kế toán</li> <li>* Ngân hàng</li> <li>* Tin dụng</li> <li>* Giảng viên kinh doanh</li> <li>* Thư ký</li> <li>* Giáo viên toán</li> <li>* Sĩ quan quân đội</li> </ul>

Nguồn: Lược trích từ Jo-Ida C. Hansen and David Campbell. 1985. *Manual for the SVIV-SCH*, Fourth edition, Leleand Stanford Junior University.

Trong thực tế, đôi khi con người chưa bao giờ nghĩ đến những động cơ trong nghề nghiệp của mình cho đến khi phải ra quyết định cho một sự lựa chọn lớn. Ví dụ, họ cần cố gắng để tiếp tục sự nghiệp của một phóng viên báo chí hay bỏ ngang để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh? Vào thời điểm đó, tất cả những kinh nghiệm đã được tích lũy, hứng thú, năng khiếu nghề nghiệp, định hướng đều hội tụ vào một động cơ nhất, có giá trị cá nhân đặc biệt và hướng dẫn cho việc ra quyết định lựa chọn cuối cùng. Cũng theo Schein, có năm loại động cơ nghề nghiệp khác nhau<sup>5</sup>:

#### **4.1 Được làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật hoặc chuyên môn**

Những người có động cơ nghề nghiệp là kỹ thuật hoặc chuyên môn là những người thích làm các công việc mang tính chất thuần túy kỹ thuật hoặc chuyên môn nghiệp vụ. Họ say sưa khía cạnh chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ trong nghề nghiệp, có xu hướng chọn nghề trên cơ sở của nội dung chuyên môn kỹ thuật, muốn làm việc ở những nơi có cơ hội cho họ phát triển tài năng chuyên môn kỹ thuật, và không muốn trở thành các nhà quản trị ngay cả khi họ có cơ hội rất thuận tiện.

#### **4.2 Được làm công việc quản trị**

Một số người có thái độ, động cơ và niềm say mê mong muốn trở thành nhà quản trị rất rõ ràng. Trở thành nhà quản trị với những quyền hành và trách nhiệm quan trọng là con đường ngắn nhất giúp cho rất nhiều người trẻ tuổi, tài năng mau chóng đạt được công danh, sự nghiệp và tiền tài. Có nhiều ý kiến khác nhau về những phẩm chất cá nhân cần có để có thể trở thành một nhà quản trị giỏi. Ví dụ, nhiều người đã trả lời trong phiếu điều tra của Schein là họ muốn theo đuổi nghề quản trị vì họ có các năng lực trong ba lĩnh vực:

- Có khả năng phân tích, xác định và giải quyết vấn đề trong điều kiện không có đầy đủ thông tin.
- Có khả năng giao tiếp, có thể ảnh hưởng, giám sát, lôi kéo, kiểm tra, hoặc điều khiển được người khác.
- Có khả năng chế ngự các tình cảm mệt mỏi, thất vọng và có khả năng nhận trách nhiệm cao.

### **4.3 Được làm việc sáng tạo**

Sáng tạo được coi là động cơ của những ai có khát vọng phải sáng tạo ra một sản phẩm hay một tác phẩm nghệ thuật của riêng họ, hoặc một sản phẩm mới, một doanh nghiệp mang tên tuổi của họ, v.v... Để thoả mãn nhu cầu được làm việc sáng tạo trong nghề nghiệp, nhiều người đã sẵn sàng hi sinh các lợi ích vật chất hoặc các cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

### **4.4 Được làm công việc độc lập**

Nhiều người coi việc được làm việc một cách độc lập, không phải phụ thuộc vào người khác là động cơ nghề nghiệp của họ. Họ có thể là các văn nghệ sỹ, nhạc sỹ, kỹ sư, cố vấn, v.v... muốn được làm việc tùy theo sở thích của họ về thời gian, địa điểm và hứng thú làm việc. Nhiều người trong số họ có thể có định hướng chuyên môn kỹ thuật rất mạnh, nhưng thay vì theo đuổi định hướng nghề nghiệp này bằng cách làm việc trong doanh nghiệp, họ lại tự nguyện trở thành các chuyên gia tư vấn, làm việc độc lập hoặc chỉ liên hệ một phần nhỏ với các doanh nghiệp.

### **4.5 Được làm các công việc có tính ổn định và an toàn**

Nhiều người chỉ muốn những công việc có tính ổn định cao và lâu dài. Tuy còn rất trẻ nhưng nhiều người sẵn lòng làm những công việc kém thú vị với thu nhập khiêm tốn, chậm thăng tiến nghề nghiệp nhưng lại có tương lai ổn định khi về già. Những người này thường rất sẵn sàng để cho doanh nghiệp quyết định những thay đổi về công việc và nghề nghiệp của họ.

### **4.6 Được phục vụ người khác**

Đối với nhiều người, được phục vụ người khác lại là động cơ nghề nghiệp và thường được thực hiện thông qua sự hiểu biết của họ về giao tiếp hoặc các kỹ năng khác. Ví dụ thường gặp nhất là nhiều người muốn được truyền bá ánh sáng văn hoá, phổ biến các kiến thức, sự hiểu biết của họ cho người khác hoặc muốn chữa trị những vết thương, nỗi đau trên cơ thể đồng loại v.v... Do đó, họ thích trở

thành các nhà giáo hoặc thầy thuốc hoặc làm việc trong các hội từ thiện, hội chữ thập đỏ.

#### **4.7 Được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác**

Động cơ được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác trong nghề nghiệp có thể chỉ giống một phần hoặc có thể hoàn toàn không giống với động cơ được làm nghề quản trị đã trình bày ở trên. Những người thích được làm các công việc có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm tra người khác có thể theo đuổi sự nghiệp nhà giáo, cha cố, thầy thuốc, v.v... vì những nghề này cho họ có cơ hội để thể hiện sự ảnh hưởng và kiểm tra người khác.

#### **4.8 Được làm các công việc đa dạng, phong phú**

Những người thích làm nhiều các công việc khác nhau thường có nhiều lý do để thay đổi công việc, nghề nghiệp của mình. Thông thường họ là những người có nhiều tài năng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, họ ưa thích sự linh hoạt, thay đổi, tự do và mau chóng cảm thấy buồn chán với những công việc đơn điệu, ở lâu một chỗ.

### **5. KHẢ NĂNG CÁ NHÂN**

Khả năng cá nhân thể hiện thông qua sự kết hợp các năng khiếu bẩm sinh và khả năng nghề nghiệp được tích lũy, phát triển trong thực tế làm việc.

#### *Năng khiếu cá nhân*

Các năng khiếu cá nhân như sự khéo léo tay chân, khả năng giao tiếp, trí nhớ sắc sảo, v.v... giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc lựa chọn nghề nghiệp vì những năng khiếu này thường lôi kéo theo sự say mê hoạt động và giúp con người dễ đạt được các kết quả xuất sắc trong công việc. Sử dụng các trắc nghiệm năng khiếu sẽ giúp cho các cá nhân hiểu về mình rõ ràng hơn, giúp lãnh đạo phát hiện các tài năng trẻ và có kế hoạch tuyển sinh đào tạo có hiệu quả cao.

*Khả năng nghề nghiệp.*

Hoạt động của con người trong các tổ chức, doanh nghiệp được thực hiện trong ba lĩnh vực chủ yếu: làm việc với con người, làm việc với các số liệu và làm việc với các loại vật dụng. Sự rèn luyện tích lũy kinh nghiệm thực tiễn sẽ giúp con người nâng cao khả năng nghề nghiệp của mình. Khi làm việc với con người, kỹ năng nghề nghiệp sẽ tăng dần theo hướng: Chỉ dẫn, Phục vụ → Thay đổi thông tin → Kèm cặp, Thuyết phục → Cố vấn, Hướng dẫn → Thanh tra, Giám sát → Đàm phán → Cố vấn đặc biệt giàu kinh nghiệm. Khi làm việc với các loại dữ liệu, kỹ năng nghề nghiệp sẽ nâng cao theo hướng: So sánh → Sao chép → Biên soạn, Tính toán → Phân tích, Đổi mới và Phối hợp → Tổng hợp. Kỹ năng tổng hợp đòi hỏi mức độ thuần thục cao nhất khi làm việc với các loại dữ liệu, thông tin. Khi làm việc với các loại vật dụng, kỹ năng nghề nghiệp sẽ tăng dần theo hướng: Bảo quản, Trông nom → Nuôi dưỡng → Điều khiển, Kiểm tra, Tác nghiệp hoặc Thao tác → Thực hiện công việc đòi hỏi mức độ chính xác đặc biệt.

## **6. TÌM HIỂU VỀ NGHỀ NGHIỆP**

Sau khi tìm hiểu kỹ về các năng lực nghề nghiệp cá nhân, bước tiếp theo trong quá trình định hướng phát triển nghề nghiệp là nghiên cứu tìm hiểu về nghề nghiệp. Công việc này sẽ rất đơn giản nếu đã có sẵn các cuốn sách kiểu “từ điển danh mục ngành nghề” hoặc “sổ tay tra cứu nghề nghiệp”. Những cuốn sách này sẽ giới thiệu đầy đủ và chi tiết về các loại ngành nghề, mỗi ngành nghề đều chỉ rõ trách nhiệm, chức năng quyền hành, điều kiện làm việc, v.v... cũng như các yêu cầu cần thiết đối với nhân viên thực hiện công việc. Tuy nhiên nếu không có các cuốn sách cẩm nang về nghề nghiệp đó, việc tìm hiểu về các công việc và ngành nghề sẽ rất khó khăn, phức tạp. Mỗi người sẽ phải tự tìm hiểu về nghề nghiệp thông qua sách báo, phim ảnh, các thông báo tuyển dụng hoặc nhờ sự giúp đỡ của các cơ quan dịch vụ lao động.

## 7. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Có ba nhóm yếu tố của môi trường ảnh hưởng mạnh đến quá trình phát triển nghề nghiệp: làm cha mẹ, nghề nghiệp của vợ hay chồng và môi trường kinh doanh trong xã hội<sup>7</sup>.

- ~~Làm cha mẹ~~ sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến đến nghề nghiệp và sự thăng tiến của cả người cha và người mẹ, đặc biệt là người mẹ. Khi một người con ra đời, cha mẹ thường phải hi sinh một thời gian trong quá trình phấn đấu vì nghề nghiệp và thăng tiến trong nghề nghiệp. Sau khi sinh con, nhiều phụ nữ phải nghỉ làm việc vài năm, ở nhà nội trợ và chăm sóc con, đợi khi con cái tương đối khôn lớn mới tiếp tục đi làm. Trong đại bộ phận các trường hợp như vậy, công việc cũ của họ đã có người khác thay thế, người phụ nữ thường phải chấp nhận làm những công việc kém thú vị, ít thử thách và tiền công ít hơn so với công việc cũ trước đây. Đây cũng chính là một lý do quan trọng khiến cho phụ nữ thường có chức vụ và lương bổng thấp hơn so với phái nam.
- ~~Nghề nghiệp của vợ hay chồng~~ cũng ảnh hưởng rất mạnh đến sự lựa chọn nghề nghiệp của người kia. Thông thường khi chọn nghề, mọi người đều có xu hướng tìm ra sự kết hợp hài hoà nhất về nghề nghiệp, nơi làm việc của cả hai, mặc dầu, người phụ nữ vẫn là người phải chịu phần thiệt thòi nhiều hơn. Theo truyền thống, khi tìm việc, sự ưu tiên trong hoạt động nghề nghiệp thường dành đầu tiên cho người nam, còn phụ nữ thường phải chọn nghề nghiệp, công việc sao cho thích ứng với công việc của người nam.
- Ngoài ra, ảnh hưởng của môi trường kinh doanh, thu nhập và các yếu tố tâm lý xã hội, vấn đề tinh giản biên chế và thay đổi cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp v.v... càng ngày càng có sức ép lên vấn đề lựa chọn và thăng tiến nghề nghiệp của mỗi cá nhân. Xã hội Việt Nam truyền thống có tâm lý coi thường và thù địch đối với buôn bán tư nhân, cá thể<sup>8</sup>. Giờ đây, tâm lý đó đã thay đổi, đội ngũ các nhà doanh nghiệp, những người buôn bán, làm dịch vụ tăng nhanh chóng và họ tự hào về công việc của mình. Ngược lại, những nghề trước đây được trọng vọng trong xã hội như nghề thầy giáo, thầy thuốc, v.v... giờ đây rất khó thu hút được những người trẻ tuổi, tài năng do lương bổng, thu nhập trong các nghề này quá thấp.

## 8. THỰC HIỆN MỤC TIÊU NGHỀ NGHIỆP

Để đạt được các mục tiêu nghề nghiệp, mỗi cá nhân có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số phương pháp sau<sup>9</sup>:

- *Tạo cơ hội.* Mỗi người cần chuẩn bị những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho nghề nghiệp, công việc trong tương lai của tổ chức, doanh nghiệp. Ví dụ, một người đặt cho mình mục tiêu nghề nghiệp là trở thành giám đốc marketing trong doanh nghiệp, trước hết, người đó cần xác định xem giám đốc marketing cần có các trình độ học vấn, có kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp như thế nào, có phẩm chất cá nhân gì và cần được sự ủng hộ, giúp đỡ của những ai? Trên cơ sở đó, người ấy sẽ tự chuẩn bị cho mình những kiến thức, kinh nghiệm và những điều cần thiết khác để sẵn sàng đón lấy cơ hội.
- *Cuốn hút vào công việc.* Những người có tham vọng nghề nghiệp cần thiết phải cuốn hút vào trong công việc, mở rộng phạm vi hoạt động, tích cực, năng động tại nơi làm việc, làm việc thêm giờ và thường xuyên phải quan tâm suy nghĩ về công việc.
- *Tự đề cử hoặc tự giới thiệu mình.* Trình bày các nguyện vọng muốn nhận thêm trách nhiệm, thể hiện các kinh nghiệm, kỹ năng nghề nghiệp của mình với lãnh đạo cũng là phương pháp tốt để lãnh đạo tổ chức, doanh nghiệp lưu tâm giúp đỡ những nhân viên muốn thăng tiến trong nghề nghiệp.
- *Tìm kiếm sự hướng dẫn trong nghề nghiệp.* Học hỏi, tham khảo ý kiến hoặc xin tài trợ của những người có kinh nghiệm hơn trong nghề nghiệp ở bên trong hoặc ngoài tổ chức, doanh nghiệp sẽ giúp các cá nhân hiểu thêm về ngành nghề, phương hướng bồi dưỡng đào tạo và phấn đấu để mau chóng đạt được các mục tiêu nghề nghiệp.
- *Mở rộng các mối quan hệ giao tiếp.* Thiết lập và mở rộng các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp nhằm có thêm các thông tin về nghề nghiệp và sự ủng hộ cần thiết là điều vô cùng quan trọng cho những ai muốn thăng tiến trong nghề nghiệp. Ngoài ra, việc xây dựng, phát triển các mối quan hệ cá nhân tốt với “sếp”, chia sẻ các quan điểm chung về công việc cũng sẽ tác động đến sự thăng tiến trong nghề nghiệp của cá nhân.



Hiệu quả của việc áp dụng các phương pháp này rất khác nhau, phụ thuộc vào đặc điểm tính cách của các cá nhân, lãnh đạo, môi trường văn hoá của doanh nghiệp, trình độ tổ chức, quản lý doanh nghiệp, đặc điểm công việc và các hoàn cảnh cụ thể của tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên, phỏng vấn 414 nhân viên thuộc ba nhóm khác nhau: đội ngũ quản trị gia, đội ngũ cán bộ chuyên môn và nhóm thư ký, Gould và Penley nhận thấy rằng<sup>10</sup>:

- Các quản trị gia áp dụng các phương pháp này nhiều hơn những người làm việc thuộc các nghề khác.
- Những quản trị gia gặp nhiều thăng trầm trong nghề nghiệp áp dụng các phương pháp này nhiều hơn các quản trị gia khác.
- Những ai áp dụng các phương pháp cuốn hút vào trong công việc, tạo cơ hội thăng tiến thường mau được tăng lương hơn.
- Nam nhân viên áp dụng phương pháp cuốn hút vào trong công việc nhiều hơn nữ nhân viên.
- Các nhà quản trị nên sử dụng các mối quan hệ giao tiếp và tự đề cử, giới thiệu là cách tốt nhất liên quan đến các quá trình tăng lương bổng, thu nhập.

## **9. DOANH NGHIỆP CÓ THỂ GIÚP GÌ CHO NHÂN VIÊN PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP?**

Ngoài việc thiết lập và thực hiện các hoạt động cho quá trình đề bạt từ bên trong nội bộ như đã trình bày trong chương 4, các tổ chức, doanh nghiệp có thể giúp cho nhân viên của mình phát triển nghề nghiệp thông qua các chương trình hoạt động về nghề nghiệp như:

- Thực hiện các cuộc hội thảo hoặc cố vấn về nghề nghiệp.
- Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của doanh nghiệp, cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp trong kinh doanh, tạo nhiều cơ hội cần thiết cho nhân viên nhằm đạt được các ưu tiên phát triển nghề nghiệp khác nhau và thực hiện những sự hỗ trợ khác cho nhân viên về nghề nghiệp<sup>11</sup>.
- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc và các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ.

- Đặt ra các yêu cầu, tiêu chuẩn cao, tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo đồng thời có sự quan tâm, ủng hộ cao đối với nhân viên trong công việc. Điều này sẽ giúp cho nhân viên, đặc biệt là các nhân viên mới tuyển hình thành thói quen làm việc tốt, chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho thăng tiến, phát triển nghề nghiệp sau này.
- Định kỳ thực hiện luân phiên thay đổi công việc, mở rộng phạm vi thực hiện công việc, tạo cơ hội cho nhân viên được thực hiện nhiều công việc khác nhau, nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau.

### Tóm tắt

- Nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp giúp cho mỗi người phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp, đưa ra quyết định chọn lựa nghề nghiệp đúng đắn, định hướng đầu tư vào giáo dục, đào tạo chính xác, tiết kiệm.
- Cuộc đời nghề nghiệp của mỗi người trải qua 5 giai đoạn: giai đoạn phát triển, giai đoạn thăm dò, giai đoạn thiết lập, giai đoạn duy trì và giai đoạn suy tàn.
- Những định hướng nghề nghiệp cá nhân phổ biến gồm có: định hướng thực tiễn, định hướng nghiên cứu khám phá, định hướng xã hội, định hướng các nghề cổ truyền, thông thường, định hướng kinh doanh và định hướng nghệ thuật.
- Động cơ nghề nghiệp là những quan tâm hay giá trị mà con người không muốn từ bỏ, một khi họ đã lựa chọn. Thông thường có các động cơ nghề nghiệp sau đây: được làm việc trong lĩnh vực chuyên môn, kỹ thuật; được làm công việc quản trị; được làm việc sáng tạo; được làm việc một cách độc lập; được làm các công việc có tính ổn định và an toàn; được phục vụ người khác; được có quyền hành và sự ảnh hưởng và kiểm soát đến người khác và cuối cùng là được làm các công việc đa dạng phong phú.
- Khả năng cá nhân được thể hiện thông qua sự kết hợp các năng khiếu bẩm sinh và khả năng nghề nghiệp được tích lũy, phát triển trong thực tế làm việc.
- Các ảnh hưởng của môi trường đến sự phát triển nghề nghiệp gồm có: làm cha mẹ; nghề nghiệp của vợ hay chồng và môi trường kinh doanh, xã hội.

- Các biện pháp nhằm thực hiện được mục tiêu nghề nghiệp gồm có: tạo cơ hội; cuốn hút vào trong công việc; tự đề cử hoặc tự giới thiệu mình; tìm kiếm sự hướng dẫn trong nghề nghiệp và mở rộng các mối quan hệ, giao tiếp.
- Doanh nghiệp có thể giúp cho nhân viên phát triển nghề nghiệp thông qua các chương trình hoạt động về nghề nghiệp như: thực hiện các cuộc hội thảo hoặc cố vấn về nghề nghiệp; thiết lập mục tiêu nghề nghiệp; cung cấp thông tin phản hồi về tình hình thực hiện công việc; đề ra các tiêu chuẩn cao và tạo cơ hội cho nhân viên được đào tạo đa kỹ năng.

### **Câu hỏi:**

1. Phân tích cơ hội và các hạn chế phát triển nghề nghiệp trong các giai đoạn khác nhau của cuộc đời nghề nghiệp.
2. Phương pháp nào phù hợp nhất cho các cá nhân để thực hiện được các mục tiêu nghề nghiệp khi họ:
  - Mới được nhận vào làm việc trong doanh nghiệp
  - Ở trong giai đoạn cuối của chu kỳ nghề nghiệp

### **Tình huống:**

#### **CÂU CHUYỆN CỦA ÔNG KHẢI**

Công ty Phương Nam, chuyên xuất nhập khẩu nông sản thực phẩm, có một chi nhánh tại Cần Thơ. Giám đốc chi nhánh là ông Khải. Ông Khải đang mong muốn được đề bạt làm Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh của công ty thay cho ông Hồng sắp về hưu. Ông Khải, 42 tuổi, là một người có tính cách mạnh mẽ, rất năng nổ, nhiệt tình, tháo vát trong công việc. Đồng thời ông Khải cũng là người quyết đoán, ôm đồm công việc. Phần lớn mọi công việc trong chi nhánh đều do ông trực tiếp điều hành, thực hiện. Thu nhập của cán bộ, nhân viên trong chi nhánh cao và ổn định. Mặc dù ông Khải là người nóng tính và gia trưởng nhưng mọi cán bộ nhân viên trong chi nhánh đều quý trọng ông và yên tâm khi làm việc tại chi nhánh do ông lãnh đạo. Công việc của chi nhánh luôn hoàn thành tốt đẹp. Tuy nhiên khi ông Khải đi vắng, những cán bộ nhân viên khác, kể cả Phó Giám

độc chi nhánh đều không biết giải quyết các công việc ra sao. Mọi công việc quan trọng đều phải gác lại chờ ông Khải về giải quyết.

Nhiều cán bộ trong công ty nghĩ rằng ông Khải rất xứng đáng và phù hợp với cương vị Phó Giám đốc, phụ trách kinh doanh của công ty. Tuy nhiên ông Bắc, Giám đốc công ty lại cho rằng ông Khải không phù hợp với cương vị của Phó Giám đốc Kinh doanh của công ty. Theo ông Bắc:

- Ông Khải không biết cách sử dụng và phát triển năng lực của các nhân viên trong chi nhánh, suy ra ông Khải cũng khó có thể sử dụng và phát triển năng lực của cán bộ, nhân viên phòng Kinh doanh.

- Với phong cách làm việc ôm đồm, độc đoán gia trưởng; ở cương vị lãnh đạo cấp cao trong công ty, công việc phức tạp khó khăn hơn nhiều, ông Khải sẽ dễ dàng bị suy sụp về thể lực và thất bại.

- Công ty chưa tìm được người thay thế ông Khải ở cương vị Giám đốc chi nhánh Cần Thơ. Nếu ông Khải trở thành Phó Giám đốc Kinh doanh của công ty, những điều tương tự như ở chi nhánh Hậu Giang cũng có thể xảy ra, và công ty không thể chấp nhận các may rủi trong kinh doanh khi vắng ông.

Vì vậy ông Bắc đã đề nghị bổ nhiệm ông Dân, Trưởng phòng Kế hoạch của công ty, làm Phó Giám đốc Kinh doanh.

### **CÂU HỎI:**

1/ Anh (chị) có nhận xét gì về cách suy nghĩ và làm việc của hai ông Khải và Bắc?

2/ Anh (chị) có tin rằng có thể làm một điều gì đó cho ông Khải được không? Nếu có là gì?



## **BÀI TẬP THỰC HÀNH**

### **Làm gì để đạt được mục tiêu nghề nghiệp?**

Bài thực hành nhằm giúp học viên trong lớp đánh giá đầy đủ hơn về những điểm mạnh, điểm yếu cá nhân, suy nghĩ kỹ hơn về mục tiêu nghề nghiệp và xác định họ nên làm gì để đạt được các mục tiêu nghề nghiệp của mình.

Quá trình thực hiện:

1. Lớp chia thành các nhóm. Mỗi nhóm có từ 3 đến 4 học viên. Mỗi học viên ghi lại các mục tiêu nghề nghiệp, những điểm mạnh, điểm yếu của mình theo hướng dẫn sau đây<sup>12</sup>:

- *Xác định mục tiêu nghề nghiệp:*

Công việc: Điều gì đặc biệt anh (chị) muốn thực hiện trong vòng 5 năm tới?

Thu nhập: Anh (chị) muốn có mức lương bao nhiêu? (Hãy thực tiễn với mục tiêu nghề nghiệp và điều kiện kinh tế).

Anh (chị) muốn làm việc cho doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế, cấp quản lý và quy mô của doanh nghiệp như thế nào?

Anh (chị) muốn làm việc trong ngành sản xuất kinh doanh nào?

Anh (chị) muốn làm việc ở đâu (tỉnh, thành phố) nào?

- *Xác định những điểm mạnh và điểm yếu cá nhân:*

Điểm mạnh: Hãy liệt kê những điểm mạnh của cá nhân anh (chị): kiến thức, kỹ năng, năng khiếu, kinh nghiệm, khả năng giao tiếp, tham vọng, ý chí phấn đấu, v.v... Tương tự, những điểm yếu của cá nhân.

- *Xác định những kỹ năng cần phát triển:*

Theo anh (chị), để đạt được mục tiêu nghề nghiệp, anh (chị) cần có những kỹ năng, điều kiện gì? Hiện tại, anh (chị) đã có những kỹ năng và điều kiện thuận lợi gì? Anh (chị) cần học hỏi thêm những kỹ năng gì về chuyên môn, kỹ thuật, về giao tiếp, v.v...? Bằng cách nào?

- *Những khó khăn:*

Liệt kê tất cả những trở ngại đối với việc đạt mục tiêu nghề nghiệp của anh (chị). Anh (chị) dự định làm thế nào để vượt qua được?

- *Tự đánh giá về khả năng thực hiện thành công các mục tiêu nghề nghiệp.*

2. Dưới sự hướng dẫn của giảng viên, nhóm bàn luận, đóng góp ý kiến về mức độ thực tiễn của các mục tiêu nghề nghiệp và cách thức cần phải làm gì để đạt được các mục tiêu nghề nghiệp cho từng thành viên trong nhóm.

---

<sup>1</sup> Donald Super et al. 1957. *Vocational Development: A framework for research*. Teachers College Press. New York.

<sup>2</sup> Gary Dessler. 1997. Tr. 385-387. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London.

<sup>3</sup> J. Holland. 1973 *Making vocational choice: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>4</sup> Edgar Schein. 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

<sup>5</sup> Edgar Schein. 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

<sup>6</sup> A.S. Fine. 1973. *Functional job analysis scales: A desk aid*. Kalamazoo, MI: Upjohn institute for employment research.

<sup>7</sup> Phat triển dựa theo Dereck Torrington & Laura Hall. 1995. *Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London. Tr. 444-446.

<sup>8</sup> Fforde and de Vilder. 1988. Tr. 26. *Vietnam: An economy in transition*. Tr. 26. Stockholm.

<sup>9</sup> Dựa theo nghiên cứu của S. Gould and Penley L. 1984. "Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy", *Organizational behaviour and human performance*, Vol. 34. pp. 244-65.

<sup>10</sup> S. Gould and Penley L. 1984. Tr. 244-65. "Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy", *Organizational behaviour and human performance*, Vol. 34. pp. 244-65.

<sup>11</sup> D. Torrington & Laura Hall. 1995. *Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London. Tr. 448.

<sup>12</sup> Carrell M.R., Elbert N.F. and Hatfield. 1995. Tr. 487.

## CHƯƠNG 7

# ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Xác định được mục đích của đào tạo và phát triển
- Hiểu được khái niệm và sự khác biệt giữa đào tạo và phát triển
- Biết cách phân loại đào tạo
- Biết các phương pháp đào tạo
- Biết được thứ tự ưu tiên của đào tạo và phát triển nhân viên trong thế kỷ 21
- Nắm được các nguyên tắc cơ bản trong học tập
- Biết cách xác định nhu cầu đào tạo
- Biết cách chọn lựa phương pháp đào tạo
- Đánh giá hiệu quả đào tạo



### 1. MỤC ĐÍCH

Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khả năng cạnh tranh quốc tế của các doanh nghiệp. Giáo dục, đào tạo là cơ sở nền tảng trong sức mạnh của Anh trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất; là nguồn gốc thành công của Mỹ trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai và là gốc rễ của các ưu thế của Nhật Bản trong cuộc cách mạng kỹ thuật cao cấp trong công cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba. Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế xã hội. Đào tạo được coi là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh

quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Đó cũng chính là lý do vì sao các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm của Mỹ và Nhật đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực<sup>1</sup>.

Ở Việt Nam nơi trình độ văn hoá, giáo dục chung của người lao động còn rất thấp, nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho người lao động càng trở nên quan trọng và cần thiết hơn nữa. Hiện nay, Việt Nam chỉ có 18% lao động đã qua đào tạo, thêm vào đó, cơ cấu trình độ còn nhiều bất hợp lý. Tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng, đại học/ trung học chuyên nghiệp/ công nhân kỹ thuật đã thay đổi theo hướng bất lợi từ 1/ 2,25/ 7,1 (năm 1979) đến 1/ 1,6/ 3,6 (năm 1995) và 1/3,33/4,17 (năm 2000). Cả nước chỉ có 900 ngàn người công nhân kỹ thuật lành nghề được đào tạo chính quy theo hệ chuẩn quốc gia, trong đó cũng chỉ có 8% CNKT lành nghề bậc cao. Trung bình, thời gian được đào tạo nghề bình quân cho 1 lao động ở Việt Nam là 0,22 năm. Điều này đã trực tiếp ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo, đổi mới của người lao động trong các doanh nghiệp.

Trong các tổ chức, vấn đề đào tạo và phát triển được áp dụng nhằm:

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



trong tổ chức, doanh nghiệp (xem Chương 4), các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

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

## 2. KHÁI NIỆM VỀ ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là giáo dục, đào tạo, phát triển được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào, và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các "sếp"<sup>2</sup>. Tuy nhiên, trong thực tế lại có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển và về sự tương đồng hoặc khác biệt giữa đào tạo và phát triển.

Theo Cherrington, giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn<sup>3</sup>.

Durrel và cộng sự tán thành quan điểm cho rằng có hai loại đào tạo: đào tạo chung và đào tạo chuyên. Đào tạo chung được áp dụng cho nhân viên có được những kỹ năng có thể sử dụng ở mọi nơi. Ví dụ nâng cao khả năng đọc, viết, tính toán, v.v... có thể ích lợi cho nhân viên trong mọi công việc. Đào tạo chuyên được áp dụng giúp cho nhân viên có được các thông tin và kỹ năng chuyên biệt, áp

dụng cho công việc của mình tại nơi làm việc<sup>4</sup>. Theo Carrel và cộng sự, đào tạo và phát triển có cách tiếp cận khác nhau. Khái niệm đào tạo được sử dụng trong trường hợp các nhân viên (không phải là các quản trị gia) học tập, lĩnh hội được các kiến thức, kỹ năng, kỹ thuật. Khái niệm phát triển quản trị liên quan tới các phương pháp và hoạt động nhằm nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, thay đổi quan điểm, hoặc nâng cao kỹ năng thực hành cho các quản trị gia hoặc các quản trị gia tương lai. Trong khi các chương trình đào tạo chỉ chú trọng lên một số vấn đề, hoặc các kỹ năng kỹ thuật thuần túy thì các chương trình phát triển quản trị chú trọng lên nhiều nhóm kỹ năng hoặc nhiều vấn đề rộng hơn. Ví dụ, chương trình đào tạo cho các nhân viên điều hành máy in là chú trọng lên các vấn đề giúp cho người điều hành nắm được các kỹ thuật mới nhất về tốc độ và mức độ chính xác trong khâu in ấn. Còn chương trình phát triển quản trị đối với cán bộ quản lý in lại chú trọng hàng loạt các vấn đề nhằm nâng cao kỹ năng ra quyết định về quản trị và giao tiếp như hoạch định, tổ chức, chỉ huy, khuyến khích, động viên nhân viên, lập thời gian biểu, v.v.... Các chương trình phát triển quản trị thường ấn định nhằm mục đích lâu dài còn chương trình đào tạo thường đáp ứng các nhu cầu trước mắt<sup>5</sup>.

Wayne không tán thành với quan điểm truyền thống, coi đào tạo được dành cho những nhân viên cấp dưới, còn phát triển để cho các nhân viên cấp cao và sự khác biệt cơ bản giữa đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ đào tạo chú trọng vào các kỹ năng tay chân, còn phát triển chú trọng các kỹ năng giao tiếp, ra quyết định, v.v... Theo ông “sự phân biệt này tỏ ra quá lu mờ và không có ích gì”<sup>6</sup>. Trong thực tế, trình độ lành nghề của người lao động ngày càng tăng, việc áp dụng trang bị, công nghệ, kỹ thuật hiện đại vào trong sản xuất kinh doanh làm cho sự phân biệt giữa lao động tay chân và lao động trí óc ngày càng giảm; thêm vào đó, việc thu hút nhân viên tham gia vào quản lý doanh nghiệp, vào các quá trình nâng cao chất lượng và việc áp dụng triết lý, quan điểm của quản trị nguồn nhân lực vào trong doanh nghiệp đã làm thay đổi vai trò của người công nhân trong doanh nghiệp, thay đổi tính chất thực hiện công việc. Theo Wayne, khái niệm đào tạo và phát triển sẽ được dùng thay đổi cho nhau và đều bao gồm các chương trình được hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp: cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Vấn đề hoàn thiện thực hiện công việc sẽ kéo theo những

thay đổi có thể đo lường được về kiến thức, kỹ năng, quan điểm và hành vi xã hội<sup>7</sup>.

Cuốn sách này ủng hộ quan điểm của Cenzo và Robbins, điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Khi một người được thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu mới của công việc. Công tác phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn các kiến thức, kỹ năng cần thiết đó.

### **3. PHÂN LOẠI ĐÀO TẠO**

#### **3.1 Phân loại theo các nội dung đào tạo**

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại đào tạo khác nhau.

a) Theo định hướng nội dung đào tạo, có đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp.

- Đào tạo định hướng công việc. Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.
- Đào tạo định hướng doanh nghiệp. Đây là hình thức đào tạo hội nhập văn hóa doanh nghiệp, về cách ứng xử, các kỹ năng, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo đó thường không áp dụng được nữa.

b) Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các hình thức: đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ

chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, v.v... Các hình thức đào tạo rất đa dạng, xem Bảng 7.1.

Bảng 7.1: Các nội dung đào tạo được áp dụng trong các doanh nghiệp có hơn 100 nhân viên

Hình thức đào tạo	% doanh nghiệp thực hiện
Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới	82
Đánh giá thực hiện công việc	76
Nghệ thuật lãnh đạo	69
Quá trình tuyển chọn nhân viên	65
Kỹ năng giao tiếp	64
Điều khiển, sử dụng trang bị máy móc mới	62
Xây dựng nhóm, đội	61
Kỹ năng ủy quyền	60
Kỹ năng lắng nghe	59
Quản trị thời gian	59
Đào tạo đội ngũ cán bộ đào tạo	59
Kiến thức về sản phẩm	58
Xếp đặt mục tiêu	58
Sử dụng máy tính	57
Động viên, kích thích	57
Ra quyết định	56
An toàn lao động	56
Giải quyết những căng thẳng trong quản trị	54
Lập trình máy tính	54
Giải quyết vấn đề	53
Nâng cao chất lượng	50
Quản trị thay đổi	49
Thực hiện hội họp	48
Kỹ năng viết	47
Trình bày trước công chúng, đám đông	47
Hoạch định	46
Xử lý số liệu	45
Kỹ năng thương thảo	43
Tài chính	41
Marketing	37
Ngoại ngữ	16

Nguồn: Lược trích từ Chris Lee. The October 1991 issue of *Training*, magazine of human resource development. 1991. Lakewood Publications., Minneapolis, MN.

- Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp cho

nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.

- Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.
- Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ lặn, thợ xây, thợ điện, v.v... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành xây dựng, khai thác quặng, luyện kim, v.v... đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc. Nhân viên nhất thiết phải tham dự các khoá đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.
- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật luôn được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.
- Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các quản trị gia được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình thường chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

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

- Đào tạo mới áp dụng đối với các những người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm việc hoặc đã đi làm việc nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.
- Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

### 3.2 Phân loại theo cách thức tổ chức đào tạo

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

- Trong đào tạo chính quy, học viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày tại doanh nghiệp. Do đó, thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên số lượng người có thể tham gia các khoá đào tạo như thế rất hạn chế.
- Đào tạo tại chức áp dụng đối với số cán bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khoá đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc kiểu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc, ví dụ, mỗi tuần học một số buổi hoặc mỗi quý tập trung học một vài tuần, v.v... tùy theo điều kiện cụ thể của từng địa phương hay doanh nghiệp.
- Lớp cạnh xí nghiệp thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng tuyển sinh đào tạo những nghề phổ biến, lựa chọn những sinh viên xuất sắc của khoá đào tạo, tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp. Học viên sẽ học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành ngay tại các phân xưởng trong doanh nghiệp. Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả, học viên vừa nắm vững lý thuyết, vừa làm quen với điều kiện làm việc, thực hành ngay tại doanh nghiệp, thời gian đào tạo ngắn, chi phí đào tạo thấp. Tuy nhiên, chỉ có những doanh nghiệp lớn mới có khả năng tổ chức hình thức đào tạo kiểu các lớp cạnh xí nghiệp.
- Kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học, người có trình độ lành nghề cao (người hướng dẫn) giúp người mới vào nghề hoặc người có trình độ lành nghề thấp (người học). Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc (xem phân phương pháp đào tạo, cùng chương).

b) Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc

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

#### **4. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO**

Phương pháp đào tạo là cách thức truyền tải nội dung đào tạo đến người học nhằm đạt được mục tiêu đào tạo. Nội dung đào tạo trả lời

cho câu hỏi đào tạo cái gì, còn phương pháp đào tạo trả lời cho câu hỏi: “Đào tạo như thế nào”.

Phương pháp đào tạo có thể phân loại theo:

a) cách thức giảng viên giao tiếp với học viên. Theo Pesson (1966)<sup>8</sup>, cách thức giảng viên giao tiếp với học viên gồm có: tiếp xúc cá nhân, tiếp xúc nhóm hoặc thông qua phương tiện truyền thông.

b) các công cụ được sử dụng trong quá trình đào tạo.

Có rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau và việc chọn lựa phương pháp đào tạo hợp lý có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo và việc tiếp thu của học viên. Cuốn sách này sẽ giới thiệu một số phương pháp đào tạo phổ biến trong lớp học và tại nơi làm việc.

## **4.1 Các phương pháp đào tạo phổ biến trên lớp học.**

### **4.1.1 Theo cách thức giao tiếp với học viên**

**Giảng bài/ thuyết trình.** Giảng viên trình bày một nội dung cụ thể cho nhóm đông, thường trong lớp học. Đây là cách thực hiện hiệu quả đối với nhiều nội dung đào tạo, có thể truyền đạt được rất nhiều thông tin trong một thời gian tương đối ngắn và có thể áp dụng cho lớp đông. Tuy nhiên phương pháp bài giảng có thể xảy ra tình trạng thụ động hoặc giao tiếp một chiều trong lớp học. Các hoạt động sau đây sẽ giúp cho phương pháp giảng bài sinh động, hiệu quả hơn<sup>9</sup>: (a) Đặt câu hỏi. Giảng viên đặt câu hỏi để thu thập thông tin về những gì học viên đã biết và những gì cần được đào tạo; (b) Kể chuyện cười, chuyện ngụ ngôn, v.v... gắn với nội dung bài giảng có thể là cách dẫn dắt hoặc giải thích bài giảng sinh động, hấp dẫn.

**Kiểm tra.** Giảng viên kiểm tra học viên về bài giảng cũ để xác định xem học viên đã tiếp thu được gì. Những bài kiểm tra ngắn đan xen với thuyết trình có thể là hình thức rất hữu hiệu để thu hút sự chú ý của học viên vào những vấn đề quan trọng hoặc khó hiểu trong bài giảng để giảng viên kịp thời hướng dẫn, sửa chữa các lỗi sai của học viên.

**Minh họa.** Được sử dụng để cung cấp cơ hội học tập, khám phá mới từ những góc độ khác nhau với sự hỗ trợ của các công cụ nhìn thấy.

Minh họa có thể được thực hiện theo nhiều cách, ví dụ: Giảng viên sử dụng kết quả nghiên cứu hoặc kinh nghiệm để đưa ra minh chứng (số liệu, sự kiện) cho kết luận hoặc có thể sử dụng hình ảnh, video, phim để minh họa.

**Bài tập.** Giảng viên đề nghị học viên làm bài tập để xác định coi học viên đã hiểu đúng bài giảng hay không, có thể ứng dụng nội dung đã học để giải quyết một vấn đề, ra một quyết định cụ thể hay không.

**Động não (brain storming).** Phương pháp này kích thích tất cả mọi người tích cực tham gia phát biểu ý kiến và có các suy nghĩ sáng tạo, các ý tưởng mới. Ý tưởng của người này có thể kích thích ý tưởng của người khác. Người phụ trách nên chọn đề tài kỹ càng, chú trọng nội dung cần trao đổi, chuẩn bị sẵn một số ý tưởng để kích thích mọi người phát biểu và tránh để phát biểu tràn lan.

**Thảo luận nhóm.** Học viên làm việc trong các nhóm trên lớp theo yêu cầu của giảng viên để phát triển kỹ năng, trình bày trên lớp trong vai trò của nhân vật được chỉ định (ví dụ: lãnh đạo). Thảo luận nhóm giúp học viên nói ra suy nghĩ của mình và lắng nghe ý kiến, quan điểm của người khác. Điều này giúp học viên suy nghĩ thoáng, giảm bớt các rào cản cá nhân, có thể đặt câu hỏi để làm sáng tỏ vấn đề.

**Học tập bằng cách giảng dạy (tiểu giáo viên).** Đây là phương pháp được phát triển bởi Jean-Pol Martin và sử dụng rộng rãi ở Đức. Học viên đóng vai giảng viên và giảng dạy cho các học viên khác/ đồng nghiệp khác. Phương pháp này khuyến khích phát triển khả năng tự học, yêu cầu học viên phải chuẩn bị kỹ lưỡng và hiểu sâu vấn đề trình bày.

**Phân tích tình huống.** Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Học viên được trao bảng mô tả các tình huống về các vấn đề tổ chức, quản lý đã xảy ra trước đây trong doanh nghiệp hoặc ở các doanh nghiệp khác tương tự. Mỗi học viên sẽ tự phân tích các tình huống, trình bày suy nghĩ và cách thức giải quyết vấn đề với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề phức tạp trong công ty. Ưu điểm của phương pháp nghiên cứu tình huống:



- Tạo khả năng lớn nhất để thu hút mọi người tham gia, phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định.
- Giúp cho học viên làm quen với nhiều cách phân tích, giải quyết các vấn đề thực tiễn.

Để nâng cao hiệu quả của phương pháp đào tạo này, cần chú ý:

- Đưa ra các tình huống thật, từ trong hoạt động của công ty. Điều này làm học viên say mê với tình huống, giúp học viên hiểu thêm về công việc trong doanh nghiệp và dễ dàng chuyển các kiến thức đã học thành kinh nghiệm cho công tác.
- Chuẩn bị tình huống kỹ lưỡng trước khi thảo luận trên lớp.

**Trò chơi quản trị.** Phương pháp này có thể thực hiện trực tiếp giữa các nhóm nhằm hoàn thành một nhiệm vụ theo quy định (sản xuất một loại sản phẩm đơn giản, tìm cách vượt chướng ngại vật để lấy được giải thưởng; v.v..) hoặc áp dụng theo các chương trình lắp sẵn trên máy vi tính để đào tạo và nâng cao năng lực làm việc nhóm hoặc năng lực quản trị của các học viên.

Trong các trò chơi trên máy tính, các học viên thường được chia thành một số nhóm, mỗi nhóm đóng vai các thành viên trong ban giám đốc của một doanh nghiệp đang cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp khác trên thị trường địa phương. Mỗi doanh nghiệp cần xác định các mục tiêu chủ yếu của mình và đề ra quyết định tương ứng nhằm đạt được các mục tiêu đó. Ví dụ: Để sản xuất được Z sản phẩm, doanh nghiệp cần đầu tư thêm bao nhiêu, chi phí dự tính cho quảng cáo, giá cả cạnh tranh như thế nào? Thông thường các dữ kiện thực tế trong một vài năm được cô đọng lại trong độ vài giờ hoặc một vài ngày của trò chơi. Giống như trong thực tế, các doanh nghiệp không được biết gì về quyết định của doanh nghiệp khác mặc dầu các quyết định của doanh nghiệp khác sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp mình.

*Ưu điểm của trò chơi quản trị:*

- Trò chơi rất sinh động vì tính cạnh tranh, hấp dẫn của nó.
- Học viên học được cách phán đoán những gì của môi trường kinh doanh sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.
- Học viên có cơ hội phát triển khả năng giải quyết vấn đề, đề ra chiến lược và chính sách kinh doanh phù hợp cho doanh nghiệp.

- Học viên được phát triển khả năng thủ lĩnh và khuyến khích khả năng hợp tác, làm việc tập thể.

*Nhuộc điểm chủ yếu:*

- Trò chơi quản trị trên máy vi tính đòi hỏi chi phí rất cao.
- Học viên chỉ được quyền chọn lựa một trong một số phương án lập sẵn, trong khi đó, thực tiễn thường đòi hỏi có rất nhiều phương án thực hiện sáng tạo khác nhau.

**Phương pháp hội thảo.** Các cuộc hội thảo thường được tổ chức nhằm nâng cao khả năng thủ lĩnh, khả năng giao tiếp, khả năng xếp đặt mục tiêu, khả năng kích thích, động viên nhân viên, khả năng ra quyết định, v.v... Đề tài của hội thảo thường được chọn từ những vấn đề được mọi người quan tâm nhiều nhất như:

- Kích thích động viên nhân viên như thế nào trong giai đoạn suy thoái kinh tế?
- Doanh nghiệp nhỏ và vừa cần làm gì để thu hút được các ứng viên tài năng? v.v....

**Phương pháp đóng vai.** Giảng viên đưa ra các đề tài, tình huống giống như thật và yêu cầu học viên phải đóng vai một nhân vật nào đó trong tình huống. Ví dụ, khi đào tạo kỹ năng tuyển dụng, học viên sẽ phải đóng vai thành viên của hội đồng phỏng vấn và đóng vai ứng viên để thực hành phỏng vấn. 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, không tốn kém và rất hữu ích để phát triển nhiều kỹ năng mới và giúp học viên nhạy cảm với tình cảm của người khác. Để học viên không cảm thấy bị lãng phí thời gian, người hướng dẫn cần chuẩn bị kỹ lời giải thích về ý nghĩa của hành động và hướng dẫn đối với người thực hiện.

**Mô phỏng:** Học viên tập hành động với những phản ứng của các yếu tố mô phỏng như mô phỏng xe hơi, máy bay, thị trường chứng khoán, v.v... Giảng viên đưa ra quy định cho cuộc chơi trong mô phỏng và học viên phải ra quyết định. Mỗi quyết định của học viên sẽ tác động đến kết quả của cuộc chơi. Ví dụ: Quyết định của các nhà đầu tư sẽ ảnh hưởng đến thị trường cổ phiếu. Giảng viên phải hướng dẫn thảo luận trong khi hoặc sau trò chơi mô phỏng. Từ đó,

học viên học được cách phản ứng với tình huống xảy ra trong mô phỏng.

**Huấn luyện theo mô hình hành vi mẫu.** Học viên được xem mô hình mẫu qua phim, video, v.v... trong đó có trình bày mẫu cách thức thực hiện một vấn đề nhất định. Ví dụ, cách thức nhà lãnh đạo bắt tay, chào hỏi nhân viên, hoặc cách thức phê bình cấp dưới, v.v... Học viên làm theo cách chỉ dẫn mẫu. Người hướng dẫn cung cấp các thông tin phản hồi về cách thức thực hiện của học viên. Học viên được kích thích, động viên để áp dụng bài học vào trong thực tiễn giải quyết và xử lý công việc hàng ngày. Phương pháp này thường được sử dụng để:

- Huấn luyện cách hành xử, giao tiếp, sửa đổi các thói quen xấu trong công việc.
- Huấn luyện cách thức xử lý các tình huống khó khăn, thiết lập mối quan hệ tin tưởng song phương, v.v...

**Học tập bằng phương pháp giải quyết vấn đề (Problem based learning-PBL).** Học viên được yêu cầu làm việc theo nhóm và giao các dự án giống như trong thực tế cần giải quyết. Ví dụ: Thiết lập chương trình tuyển dụng để có thể tuyển được ứng viên cho chức danh Giám đốc Kinh doanh của công ty ABC. Học viên sẽ phải nghiên cứu, thâm nhập tình hình thực tế của công ty ABC và đề xuất toàn bộ chương trình tuyển dụng và báo cáo kết quả cho cả Ban Giám đốc công ty và giảng viên hướng dẫn. Phương pháp đào tạo này có tính thực tiễn cao và phát huy khả năng làm việc nhóm, khả năng sáng tạo của học viên.

#### 4.1.2 Theo các công cụ được sử dụng cho hoạt động đào tạo

Giảng viên có thể sử dụng nhiều loại công cụ khác nhau cho hoạt động đào tạo trên lớp, tùy thuộc điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị của trường/ trung tâm đào tạo:

**Bảng - phấn:** Công cụ truyền thống, rẻ nhưng không thích hợp với lớp học lớn. Công cụ này không hỗ trợ cho giảng viên trong việc phải nhớ chính xác nội dung, trình tự trình bày bài giảng.

**Bảng giấy - bút dạ:** Dễ dịch chuyển, thuận tiện cho việc lưu giữ nội dung đã học và các nhóm học viên trình bày, trao đổi.

**Đèn chiếu:** Công cụ hiện đại hơn so bảng phấn và hỗ trợ cho giảng viên về nội dung, trình tự trình bày bài giảng.

**Video, phim:** Phương pháp đào tạo có phim, video, v.v... tạo được ấn tượng chuyên nghiệp, rất thu hút sự chú ý của học viên và kích thích mọi người phát biểu về nhiều khía cạnh khác nhau của vấn đề nghiên cứu.

**Máy vi tính:** Khai thác các tính năng tác dụng, bộ nhớ của máy vi tính nhằm phối hợp nhiều nguồn thông tin đa dạng (CD, VCD, Internet, nhiều phần mềm tính toán, quản lý, v.v...) để minh họa hoặc linh hoạt hướng dẫn, giúp học viên phân tích, tổng hợp, nhanh chóng ra quyết định. Sử dụng máy vi tính cũng giúp đào tạo bằng cách sử dụng hình không gian ba chiều, những hình ảnh ảo như thật, cho phép người học nhìn các vật, kiến trúc, v.v... từ góc độ mà không thể thực hiện được bằng những cách khác.

Không có phương pháp đào tạo là tốt nhất trong mọi trường hợp và không nên sử dụng thái quá một phương pháp đào tạo. Một chương trình đào tạo tốt thường kết hợp được nhiều phương pháp giảng dạy khác nhau.

#### 4.2 Các phương pháp đào tạo phổ biến tại nơi làm việc

- 1) **Đào tạo tại chỗ (cầm tay chỉ việc).** Là phương pháp đào tạo chính thức hoặc không chính thức cho phép một nhân viên mới học cách thực hiện công việc của người có kinh nghiệm hoặc cấp dưới thực hiện công việc theo cách hướng dẫn của cấp trên. Trong quá trình thực hiện công việc, học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp thường được sử dụng nhất trong các tổ chức.
- 2) **Cố vấn/ tư vấn.** Sử dụng cố vấn, tư vấn để được trao đổi, huấn luyện và bồi dưỡng để phát triển nghề nghiệp, sự phát triển con người hiệu quả. Có thể tìm được người cố vấn/tư vấn trong tổ chức

hoặc từ bên ngoài, quan hệ đó có thể là chính thức hoặc là không chính thức. Người cố vấn/ tư vấn thường thực hiện nhiều vai trò khác nhau:

- Huấn luyện
- Đỡ đầu cho sự thăng tiến
- Giao các nhiệm vụ đặt ra thách thức
- Bảo vệ nhân viên khỏi những lực lượng thù địch
- Khuyến khích cách nhìn nhận tích cực về phía nhân viên
- Hỗ trợ về cá nhân
- Là người bạn của nhân viên
- Thể hiện sự chấp nhận
- Tư vấn
- Thực hiện hành vi mẫu cho nhân viên theo

3) **Huấn luyện.** Thường được coi là trách nhiệm của cấp trên trực tiếp, nhằm giúp cấp dưới có năng lực cần thiết thực hiện công việc. Trong nhiều trường hợp, cấp trên giữ vai trò như một người cố vấn đỡ đầu cho cấp dưới khi cấp dưới thể hiện có tiềm năng phát triển và có quan hệ tốt với cấp trên.

4) **Thực tập.** Là phương thức đào tạo trong đó các sinh viên tốt nghiệp đến thực tập làm việc tại doanh nghiệp để hoàn tất đề tài tốt nghiệp. Đây là cách rất tốt để sinh viên có thể gắn lý thuyết với thực hành và giúp các sinh viên tiềm năng trở thành nhân viên chính thức của công ty.

5) **Luân phiên thay đổi công việc.** Học viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ phân xưởng này sang phân xưởng khác, được học cách thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Khi đó, học viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và các cán bộ chuyên môn. Ưu điểm của luân phiên thay đổi công việc:

- Giúp cho học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với các công việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể phân công bố trí nhân viên linh hoạt hơn, phối hợp hoạt động

của các phòng ban có hiệu quả cao hơn còn nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn.

- Giúp học viên kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

## **5. THỨ TỰ ƯU TIÊN TRONG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN Ở THẾ KỶ 21**

Từ những năm 1980, các chương trình đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp đã chuyển từ hình thức đào tạo theo quá trình sản xuất - chú trọng cung cấp các kỹ năng kỹ thuật cần thiết để thực hiện theo yêu cầu công nghệ, kỹ thuật của công việc sang hình thức đào tạo để nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ba vấn đề ưu tiên quan trọng hàng đầu trong đào tạo và phát triển trong những năm cuối thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21 sẽ là: (a) nâng cao chất lượng, (b) đổi mới công nghệ, kỹ thuật và (c) phục vụ khách hàng<sup>10</sup>.

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

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

Yêu cầu cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú ý đặc biệt tới các hoạt động nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng để có thể tăng cường lợi thế cạnh tranh của mình. Kinh tế càng phát triển, tỷ trọng các doanh nghiệp hoạt động trong ngành dịch vụ càng

tăng. Càng ngày, càng có nhiều doanh nghiệp thấy cần thiết phải nâng cao khả năng cạnh tranh trên cơ sở nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng<sup>11</sup>. Ví dụ, phòng sạch và giá phải chăng không đủ để các khách sạn có lợi thế cạnh tranh đối với các đối thủ khác nữa. Giờ đây, các khách sạn cần phải cung cấp các dịch vụ khách hàng tốt nhất, từ khâu làm thủ tục thuê và trả phòng đến các món quà lưu niệm, các dịch vụ gửi thư qua Internet, v.v... Chương trình đào tạo định hướng phục vụ khách hàng trở nên đặc biệt quan trọng và chiếm vị trí ưu tiên hàng đầu trong các doanh nghiệp. Nhân viên của doanh nghiệp được đào tạo, huấn luyện cách thức giao tiếp, cung cách phục vụ và làm vừa lòng khách hàng nhất về tất cả các vấn đề: chất lượng, sự đa dạng, tiện lợi và thời gian.

## 6. CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN TRONG HỌC TẬP

Mọi quá trình đào tạo, phát triển dù diễn ra tại nơi làm việc hay ngoài nơi làm việc, đều là các quá trình giảng dạy và học tập, do đó ở bất kỳ hình thức đào tạo nào, giảng viên cũng cần lưu ý tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau đây trong học tập:

- *Kích thích.* Khi bắt đầu quá trình đào tạo, nên cung cấp cho học viên các kiến thức chung về các vấn đề sẽ học<sup>12</sup> và chỉ cho học viên thấy được lợi ích của khoá học đối với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu của các cá nhân như thế nào<sup>13</sup>. Những mục tiêu này có thể là nâng cao chất lượng thực hiện công việc hoặc chuẩn bị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên. Điều này kích thích học viên có động cơ rõ ràng trong học tập, hiểu được được nội dung của các bước trong quá trình đào tạo và tích cực, chủ động tham gia vào trong quá trình đào tạo.
- *Cung cấp thông tin phản hồi.* Thông tin phản hồi trong quá trình đào tạo sẽ giúp học viên giám sát hồi hộp, lo lắng và biết cách làm gì để nâng cao kết quả đào tạo. Cung cấp thông tin phản hồi còn được coi là một phần của chương trình đào tạo đối với phương pháp đào tạo tại nơi làm việc.
- *Tổ chức.* Cách thức tổ chức khoá đào tạo cũng ảnh hưởng rất quan trọng 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 thành nhiều phần trọn vẹn, học trong những khoảng thời gian nhất định. Nội dung chương trình phải mang tính tiếp nối, lôgic và lượng thông tin cần cung cấp vừa phải so với khả năng tiếp thu của học viên.
- Cố gắng phát triển và liên hệ các vấn đề và khái niệm mới với các vấn đề và khái niệm quen thuộc trong quá trình giảng dạy.
- Lưu ý những vấn đề đặc biệt quan trọng cho học viên.
- Đưa ra nhiều câu hỏi để hướng dẫn và thu hút sự quan tâm của học viên.
- Cố gắng sử dụng nhiều ví dụ minh họa, nhiều phương pháp truyền đạt thông tin khác nhau (như nói, vẽ sơ đồ, xem phim video, quan sát thực nghiệm, thực hành v.v...). Học viên tiếp thu kiến thức bằng cách thực hành và quan sát thực nghiệm sẽ mau nhớ và lâu quên.
- *Nhắc lại.* Để giúp học viên dễ tiếp thu các kiến thức mới, hiểu các vấn đề một cách hệ thống, nên thường xuyên khuyến khích học viên ôn tập và củng cố các kiến thức đã học.
- *Ứng dụng.* Các biện pháp áp dụng để giảm bớt khoảng cách giữa lý thuyết và thực tế thực hiện công việc:
  - Cố gắng tối đa để các tình huống trong đào tạo giống với thực tế.
  - Tạo điều kiện cho học viên được thực tập càng nhiều các ví dụ thực tế càng tốt. Thực hành và ôn luyện là phương pháp quan trọng để học các kỹ năng mới.
  - Minh họa càng nhiều càng tốt các kinh nghiệm thực tiễn trong thực hiện và giải quyết vấn đề (cả thành công và thất bại).
  - Phác thảo quá trình đào tạo sao cho học viên thấy được khả năng ứng dụng kết quả học tập vào thực tiễn giải quyết công việc.
- *Tham dự.* Để đạt được kết quả đào tạo tốt, học viên cần phải tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo. Tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, trình bày trước các học viên khác, các cuộc thi giữa các nhóm, v.v... là các hình thức thu hút học viên tham dự có hiệu quả cao.



## **7. XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO**

### **7.1 Phân tích nhu cầu đào tạo**

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các tổ chức, doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo nên lưu ý là các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng: năng lực của nhân viên kém; không có hệ thống kích thích nhân viên; cách thức tổ chức kém; nhân viên không biết các yêu cầu, tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc; v.v... Nhu cầu đào tạo thường được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu:

- Doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu ở mức độ như thế nào (phân tích doanh nghiệp)?
- Đội ngũ lao động cần có những kỹ năng nào để thực hiện tốt các công việc (Phân tích tác nghiệp)?
- Điểm mạnh và yếu của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp là gì (Phân tích nhân viên)?

#### **7.1.1 Phân tích doanh nghiệp**

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức<sup>14</sup>.

Phân tích tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỷ lệ chuyển chuyên, kỷ luật lao động, tai nạn, v.v... sẽ giúp cho nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo. Mặc dầu các chỉ số này chịu tác động của rất nhiều yếu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được khả năng ảnh hưởng do nhân viên không được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển từ bên ngoài,

doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

### **7.1.2 Phân tích tác nghiệp**

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải là định hướng công việc<sup>15</sup>. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu đối với nhân viên.

### **7.1.3 Phân tích nhân viên**

Loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

Ngoài ra, các số liệu về nhu cầu đào tạo có thể thu thập thông qua:

- Thảo luận với các vị lãnh đạo và các nhóm nhân viên thực hiện công việc.
- Quan sát tình hình thực tế thực hiện công việc.
- Thực hiện trắc nghiệm và bảng câu hỏi điều tra nhằm tìm hiểu kiến thức và hiểu biết của nhân viên về công việc.
- Phân tích kết quả đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc.

## 7.2 Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật

Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật thường áp dụng theo các phương pháp sau:

### 7.2.1 Phương pháp trực tiếp

Căn cứ vào bản phân tích công việc, căn cứ vào tình hình thực hiện công việc, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp để trực tiếp xác định số lượng công nhân kỹ thuật của từng nghề cần thiết trong từng bộ phận, phân xưởng, sau đó tổng hợp lại thành nhu cầu của toàn doanh nghiệp. Phương pháp này tương đối phức tạp, lâu nhưng chính xác.

### 7.2.2 Phương pháp tính toán 1

Phương pháp tính toán 1 căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của từng loại công nhân kỹ thuật tương ứng, theo công thức sau:

$$Kt_i = \frac{T_i}{Q_i \times H_i}$$

Trong đó:

$Kt_i$ : Nhu cầu công nhân kỹ thuật thuộc nghề hoặc chuyên môn  $i$ .

$T_i$ : Tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật thuộc nghề hoặc chuyên môn  $i$  cần thiết trong tương lai.

$Q_i$ : Quỹ thời gian lao động của một công nhân kỹ thuật thuộc nghề hoặc chuyên môn  $i$ .

$H_i$ : Khả năng hoàn thành vượt mức công việc trong kỳ triển vọng của một công nhân kỹ thuật thuộc nghề hoặc chuyên môn  $i$ .

### 7.2.3 Phương pháp tính toán 2

Phương pháp tính toán 2 căn cứ vào số lượng máy móc trang bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhận của của một công nhân kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc, thiết bị.

$$Kt = \frac{S_M \times H_{ca}}{N}$$

Trong đó:

$S_M$  : Số lượng máy móc trang bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất ở kỳ kế hoạch

Hca: Hệ số ca làm việc của máy móc, thiết bị chính.

N: Số lượng máy móc, thiết bị do một công nhân kỹ thuật phụ trách.

#### 7.2.4 Phương pháp tính toán theo chỉ số

Dự đoán nhu cầu công nhân kỹ thuật căn cứ vào chỉ số tăng của khối lượng sản phẩm, dịch vụ, chỉ số tăng của nhân viên kỹ thuật trên tổng số nhân viên và chỉ số tăng năng suất lao động ở kỳ kế hoạch, theo công thức sau:

$$I_{kt} = \frac{I_{sp} \times I_{kt/cn}}{I_w}$$

Trong đó:

$I_{kt}$  : Chỉ số tăng công nhân kỹ thuật ở kỳ kế hoạch.

$I_{sp}$  : Chỉ số tăng khối lượng sản phẩm, dịch vụ ở kỳ kế hoạch.

$I_{kt/cn}$  : Chỉ số tăng tỷ trọng công nhân kỹ thuật trên tổng số công nhân ở kỳ kế hoạch.

$I_w$  : Chỉ số tăng năng suất lao động ở kỳ kế hoạch.

Phương pháp này cho số liệu không chính xác bằng cách tính ở hai phương pháp trên đây, do đó, thường chỉ dùng để dự báo nhu cầu công nhân kỹ thuật cho các doanh nghiệp lớn trong các kế hoạch dài hạn.

#### 7.3 Xác định nhu cầu tuyển sinh đào tạo công nhân kỹ thuật

Sau khi xác định được nhu cầu công nhân kỹ thuật cần có ở kỳ kế hoạch, nhu cầu đào tạo sẽ xác định theo công thức:

$$\text{Nhu cầu tăng bổ sung} = \text{Nhu cầu cần có} - \text{Số hiện có} + \text{Nhu cầu thay thế}$$

Nhu cầu thay thế dành cho những người sẽ nghỉ hưu, mất sức lao động, nghỉ việc, chuyển công tác v.v...Nhu cầu thay thế thường

được xác định theo số thống kê hàng năm và được tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số công nhân kỹ thuật.

Trong quá trình đào tạo, thường có một tỷ lệ nhất định học viên bị rớt hoặc không đáp ứng yêu cầu tuyển của doanh nghiệp. Do đó, nhu cầu tuyển sinh đào tạo bao giờ cũng lớn hơn nhu cầu thực tế cần đào tạo và được xác định theo công thức:

$$\text{Nhu cầu tuyển sinh đào tạo} = \frac{\text{Nhu cầu đào tạo}}{1 - \% \text{ rớt rớt trong đào tạo}}$$

#### 7.4 Xác định nhu cầu phát triển năng lực cho các cán bộ quản lý

Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nói chung đều có thể sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo, phát triển cho các cán bộ quản lý. Tuy nhiên việc xác định nhu cầu phát triển năng lực quản trị có một số điểm đặc thù do tính chất của công việc quản trị. Nhu cầu đào tạo các cán bộ quản lý phụ thuộc trực tiếp vào chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt là các chính sách tuyển dụng, đào tạo, kích thích nhân viên. Các doanh nghiệp có chính sách đề bạt, thăng tiến nội bộ sẽ có nhu cầu phát triển quản trị cao và phải thường xuyên quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên hiện tại. Khi đó, trong doanh nghiệp cần xây dựng biểu đồ thay thế nhân viên và phiếu thăng chức (xem Chương 4). Doanh nghiệp sẽ xác định những cán bộ, nhân viên có tiềm năng, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc hiện tại và dự đoán khả năng thăng tiến, mức độ hoàn thành công việc khi được đề bạt lên các chức vụ cao hơn. Những cán bộ quản lý hoặc nhân viên đã có đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện các trọng trách mới sẽ không cần phải đào tạo, phát triển thêm. Những cán bộ quản lý hiện đang “có vấn đề” trong thực hiện công việc hiện tại sẽ không hoặc chưa có khả năng thăng tiến sẽ cần được bồi dưỡng thêm để hoàn thành công việc hiện tại. Riêng đội ngũ các cán bộ quản lý đang thực hiện tốt công việc hiện tại, có khả năng tiềm tàng phát triển nhưng cần được bồi dưỡng, chuẩn bị thêm mới có thể đảm lãnh cương vị, trách nhiệm mới là những người cần được chú trọng đặc

biệt trong các kế hoạch đào tạo, phát triển quản trị của doanh nghiệp.

Sau khi nhu cầu đào tạo đã được xác định, doanh nghiệp cần chuyển các nhu cầu đào tạo này sang các mục tiêu đào tạo hoặc những mong đợi của doanh nghiệp đối với kết quả đào tạo. Những mục tiêu này sẽ được sử dụng để xác định các chương trình, nội dung đào tạo, các hình thức tiến hành, thời gian và đối tượng tham dự các khoá đào tạo. Đồng thời, trong mục tiêu đào tạo cần xác định học viên phải tiếp thu học hỏi được gì về các loại và mức độ của các kiến thức, kỹ xảo, khả năng thực hiện công việc sau quá trình đào tạo.

## **8. THỰC HIỆN QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO**

Sau khi cân nhắc các vấn đề chiến lược trong đào tạo, xác định được nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp cần đi đến bước tiếp theo là xác định nội dung chương trình và phương pháp đào tạo. Đây là vấn đề đòi hỏi các doanh nghiệp cần thận trọng vì tất cả các chi phí trong đào tạo đều phải được hoàn vốn. Phần này sẽ trình bày cách thức tổ chức các hoạt động đào tạo phổ biến trong doanh nghiệp.

### **8.1 Đào tạo tại nơi làm việc**

Đây là hình thức đào tạo học viên cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp, ở các chức vụ khác nhau, từ thấp nhất đến cao nhất, trong quá trình làm việc đều rút ra được những kinh nghiệm làm việc cho mình để thực hiện công việc tốt hơn. 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 cao với những nhân viên có trình độ lành nghề thấp. Các nghiên cứu cho thấy có khoảng 90% các chương trình đào tạo được thực hiện tại nơi làm việc<sup>16</sup>. Các dạng đào tạo phổ biến nhất tại nơi làm việc gồm có:

#### **8.1.1 Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ**

Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả công nhân kỹ thuật, nhân viên văn phòng, lẫn các quản trị gia. Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình thực hiện diễn ra như sau:

- Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc.
- Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc.
- Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần.
- Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn.
- Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích công nhân đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng của công việc.

Khi đào tạo các quản trị gia, các chuyên viên, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp cho các quản trị gia bớt được một số trách nhiệm. Các quản trị gia sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cao cấp trong công ty.

Ở Việt Nam, cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và đối với những nghề thủ công phổ biến như mộc, cơ khí, may, dệt, v.v... Đào tạo theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ có các ưu, nhược điểm chủ yếu sau:

*a) Ưu điểm:*

- Đơn giản, dễ tổ chức, lại có thể đào tạo được nhiều người một lúc.
- Ít tốn kém. Trong quá trình đào tạo, học viên đồng thời tạo ra sản phẩm, doanh nghiệp không cần có các phương tiện chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng, v.v....
- Học viên nắm được ngay cách thức giải quyết các vấn đề thực tế và mau chóng có thông tin phản hồi về kết quả đào tạo.

*b) Nhược điểm:*

- Người hướng dẫn thường không có kinh nghiệm về sự phạm, do đó, có thể hướng dẫn học viên không theo trình tự từ dễ đến khó, không theo đúng quy trình công nghệ, khiến học viên khó tiếp thu. Trong một số trường hợp, học viên còn học được cả những thói quen xấu của người hướng dẫn, sau này sẽ rất khó sửa lại.

- Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của họ nên không nhiệt tình hướng dẫn.

### **8.1.2 Tổ chức khoá đào tạo chính thức trong tổ chức**

Các khoá đào tạo trong tổ chức được thực hiện theo kế hoạch đào tạo. Sau khi xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo cho mỗi khoá đào tạo, bộ phận đào tạo của doanh nghiệp cần trả lời được các câu hỏi trong Bảng 7.2.

### **8.2 Đào tạo ngoài nơi làm việc.**

Tổ chức gửi cán bộ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài tại các trường đại học, các trung tâm tư vấn, đào tạo. Các trường đại học, các trung tâm tư vấn, đào tạo có thể cung cấp các chương trình nâng cao năng lực quản trị như sau<sup>17</sup>:

- Các chương trình tiếp tục đào tạo chung về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh, v.v... Các chương trình này có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng. Ví dụ, khoa Quản trị Kinh doanh trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh thường xuyên mở các lớp ngắn hạn nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ và cập nhật các kiến thức, kinh nghiệm mới nhất cho các giám đốc công ty.
- Các chương trình, các khoá đào tạo riêng biệt nhằm cung cấp thêm các kiến thức cơ bản về từng lĩnh vực như tài chính, kế toán, v.v...
- Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp như Cao học Quản trị Kinh doanh hoặc bồi dưỡng sau đại học, v.v... Các khoá này thường được tổ chức theo kiểu tại chức, học viên học ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng một hai tuần.



Bảng 7.2: Những nội dung cần chuẩn bị khi tổ chức đào tạo

Khía cạnh	Câu hỏi	Trả lời
Mục đích	Mục đích đào tạo là gì	
Đánh giá	Đánh giá kết quả, chất lượng đào tạo như thế nào?	
Trách nhiệm	Ai chịu trách nhiệm đào tạo và chi phí đào tạo	
	Ai có thẩm quyền quyết định đào tạo và chi phí cho đào tạo?	
Tuyển chọn người tham gia đào tạo	Nguyên tắc, tiêu chí tuyển chọn cán bộ nhân viên tham gia đào tạo?	
	Các thủ tục cạnh tranh công bằng để tuyển người cho đào tạo là gì?	
Nguồn kinh phí	Quy định của công ty	
	Cung cấp kinh phí đào tạo và chỉ rõ khi nào nguồn kinh phí này được sử dụng?	
	Chỉ rõ thủ tục để được cấp kinh phí, điều chỉnh kinh phí, và các hoạt động khác?	
	Các thủ tục bảo vệ quyền lợi của công ty khi nhân viên không hoàn thành khoá học hoặc nghỉ việc?	
Hệ thống thông tin	Công ty có lưu giữ thông tin về các nội dung:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chi phí cho các khoản: học phí, đi lại, lưu trú, v.v... cho từng học viên</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thời gian, nội dung đào tạo</li> <li>• Kết quả đào tạo</li> </ul>	
Tuyển chọn nhà cung ứng dịch vụ đào tạo	Ai tham gia tuyển chọn, ai có quyền quyết định?	
	Quy trình tuyển chọn?	
	Tiêu chí tuyển chọn?	
Tổ chức khoá đào tạo	Thời gian tổ chức?	
	Người chịu trách nhiệm về các dịch vụ hậu cần (liên hệ giảng viên, tài liệu khóa học, nước uống, ăn ở -nếu có)	
Đánh giá kết quả đào tạo	Tiêu chí đánh giá Cách thức thực hiện đánh giá	

## 9. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO

Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khoá đào tạo?
- Giai đoạn 2: Học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng đã học hỏi được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào?

Đánh giá kết quả học tập trong giai đoạn 1 không khó, nhưng để đánh giá được hiệu quả của toàn khóa học lại là vấn đề phức tạp và đòi hỏi thời gian. Trong thực tế, có thể học viên đã lĩnh hội rất tốt các kiến thức, kỹ năng mới trong khoá học, hoàn thành xuất sắc chương trình đào tạo, nhưng không áp dụng được những gì đã học vào trong thực hiện công việc. Để tránh các lãng phí trong đào tạo, sau một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, cần thiết có sự đánh giá về kết quả đào tạo (giai đoạn 1), xem xét lại mức độ thoả mãn các mục tiêu của đào tạo và đưa ra những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo sau. Có thể áp dụng một hoặc phối hợp nhiều cách đánh giá hiệu quả đào tạo sau đây:

### 9.1 Phân tích thực nghiệm

Chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng các chương trình đào tạo. Chọn một nhóm được tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo, ghi lại kết quả thực hiện về cả số lượng và chất lượng công việc giữa hai nhóm: nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

### 9.2 Đánh giá những thay đổi của học viên

Đánh giá những thay đổi của học viên theo các tiêu thức: phản ứng, học thuộc hành vi và mục tiêu<sup>18</sup> như sau:

- *Phản ứng.* Trước hết cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không? Nội dung

chương trình có phù hợp với công việc thực tế của họ không? Có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và cá nhân họ hay không? Phụ lục 7.1 trình bày một mẫu phiếu điều tra về đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo.

- *Học thuộc.* Các nhân viên tham dự các khoá học nên được kiểm tra để xác định liệu họ đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khoá đào tạo chưa.
- *Hành vi thay đổi.* Nghiên cứu hành vi của nhân viên có thay đổi gì do kết quả tham dự khoá học.
- *Mục tiêu.* Cuối cùng và là vấn đề quan trọng nhất, học viên có đạt được các mục tiêu của đào tạo không. Dấu cho học viên có ưa thích khoá học và nắm vững hơn các vấn đề về lý thuyết, kỹ năng theo yêu cầu, có thay đổi hành vi trong thực hiện công việc nhưng nếu cuối cùng học viên vẫn không đạt được mục tiêu của đào tạo, năng suất chất lượng tại nơi làm việc không tăng thì đào tạo vẫn không đạt được hiệu quả.

### 9.3 Đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo

Đào tạo cũng là một hình thức đầu tư, giống như khi đầu tư vào việc cải tiến, nâng cao trình độ trang bị kỹ thuật và mở rộng sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp cần tính toán đến hiệu quả của việc đầu tư. Do đó, khi thực hiện các chương trình đào tạo, các doanh nghiệp nên có dự tính đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại.

Chi phí vật chất trong đào tạo bao gồm các khoản:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất, kỹ thuật cơ bản như xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu, tài liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Chi phí cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ giảng viên.
- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học (nếu có).
- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khoá đào tạo, không thực hiện được các công việc thường ngày của họ.

Khi quá trình đào tạo kéo dài nhiều năm, tổng chi phí đào tạo cần được quy về theo giá trị hiện thời. Lợi ích bằng tiền do đào tạo

mang lại được xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích hàng năm do nhân viên mang lại cho doanh nghiệp lúc trước và sau đào tạo. Thông thường, có thể sử dụng hai cách tính chi phí - hiệu quả của đào tạo, giáo dục:

- Theo tổng giá trị hiện thời (NPV). Với lãi suất ( $r$ ) cụ thể, doanh nghiệp cần xác định giá trị của tổng lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo lớn hơn hay bằng tổng chi phí bỏ ra trong quá trình đào tạo, theo công thức:

$$\text{NPV} = \text{Giá trị hiện thời của các lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo} - \text{giá trị hiện thời của các chi phí tăng thêm do đào tạo}$$

$$\text{NPV} = \sum_1^t \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t}$$

Trong đó:

Bt: Lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo ở năm  $t$ .

Ct : Chi phí tăng thêm do đào tạo ở năm  $t$ .

Nếu  $\text{NPV} > 0$ , doanh nghiệp nên áp dụng các chương trình đào tạo. Khi đó, đào tạo không những mang lại các giá trị tâm lý, xã hội nâng cao mà còn là một hình thức đầu tư có lời nhiều hơn khi đầu tư vào các hoạt động kinh doanh khác.

- Theo hệ số hoàn vốn nội tại (IRR)

$$\text{IRR} = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{\text{NPV}_1}{[\text{NPV}_1 + |\text{NPV}_2|]}$$

Trong đó:

$r_1$ : Lãi suất chiết khấu ứng với  $\text{NPV}_1$  có giá trị dương gần bằng không.

$r_2$ : Lãi suất chiết khấu ứng với  $\text{NPV}_1$  có giá trị âm gần bằng không.

$\text{NPV}_1$ : Tổng giá trị hiện thời ở mức chiết khấu  $r_1$ .

$\text{NPV}_2$ : Tổng giá trị hiện thời ở mức chiết khấu cao  $r_2$ .

So sánh chỉ số hoàn vốn nội hoàn trong đào tạo với chỉ số hoàn vốn nội hoàn chung trong doanh nghiệp sẽ có câu trả lời chính xác nhất cho câu hỏi đầu tư vào trong đào tạo có hiệu quả cao hay không. Thông thường, doanh nghiệp chỉ nên đào tạo khi giá trị biên tế và chỉ số hoàn vốn nội hoàn trong đào tạo cao hơn trong các hình thức đầu tư khác.

Tuy nhiên trong thực tế, các doanh nghiệp thường rất dễ xác định các khoản chi phí trong đào tạo nhưng lại không xác định được hoặc rất khó xác định được các lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại, nhất là đối với các khoá đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Đây cũng chính là lý do khiến một số doanh nghiệp ngại đầu tư vào lĩnh vực đào tạo và phát triển cho nhân viên.

### **Tóm tắt**

- Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp.
- Các hình thức đào tạo rất đa dạng, có thể phân loại theo: (a) định hướng nội dung đào tạo; (b) mục đích của nội dung đào tạo; (c) cách thức tổ chức; (d) địa điểm hoặc nơi đào tạo (đào tạo tại nơi làm việc và ngoài nơi làm việc); (e) đối tượng học viên (đào tạo mới và đào tạo lại).
- Phương pháp đào tạo có thể phân loại theo: (a) cách thức giảng viên giao tiếp với học viên. (b) các công cụ được sử dụng trong quá trình đào tạo.
- Thứ tự ưu tiên trong đào tạo và phát triển ở thế kỷ 21 là chú trọng vào các chương trình nâng cao chất lượng, đổi mới công nghệ, kỹ thuật và phục vụ khách hàng.
- Các nguyên tắc cơ bản trong học tập gồm có: kích thích, cung cấp thông tin phản hồi, tổ chức, nhắc lại, ứng dụng, và tham dự.
- Phân tích nhu cầu đào tạo được thực hiện ở ba cấp độ: phân tích doanh nghiệp, phân tích tác nghiệp và phân tích nhân viên.

- Có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để xác định nhu cầu đào tạo lao động kỹ thuật như phương pháp trực tiếp, các phương pháp tính toán.
- Thực hiện quá trình đào tạo trong doanh nghiệp được áp dụng: (a) tại nơi làm việc theo kiểu kèm cặp tại chỗ, luân phiên thay đổi công việc; (b) ngoài nơi làm việc, theo kiểu nghiên cứu tình huống, trò chơi quản trị, hội thảo, chương trình liên hệ với các trường đại học, huấn luyện theo mô hình mẫu và phương pháp nhập vai.
- Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo có thể thực hiện thông qua: (a) phân tích thực nghiệm, (b) đánh giá sự thay đổi của học viên theo các tiêu thức: phản ứng, học thuộc, hành vi và mục tiêu, và (c) đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo.

### **Câu hỏi:**

1. So sánh ưu nhược điểm của các hình thức đào tạo theo các tiêu thức sau: Thời gian đào tạo, số lượng học viên có thể tham dự, sự linh hoạt khi tổ chức lớp học, mức độ phức tạp khi tổ chức, mức độ phù hợp thực tiễn của khoá học, chất lượng đào tạo.
2. Hãy trình bày cách thức xác định nhu cầu đào tạo cho doanh nghiệp.
3. Nếu cần thực hiện bài giảng xác định nhu cầu đào tạo trong mục 6 cùng chương, cho một lớp học là sinh viên chính quy, anh chị đề nghị áp dụng các phương pháp giảng nào? Vì sao?
4. Làm thế nào để đào tạo người kế nhiệm tốt. Hãy trình bày những kinh nghiệm thành công trong việc đào tạo người kế nhiệm?
5. Hãy trình bày cách thức thiết lập một chương trình đào tạo cho doanh nghiệp.
6. Hãy trình bày cách thức đánh giá kết quả đào tạo cho doanh nghiệp.

**Tình huống:**

## **CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TRONG NHÀ MÁY DỆT**

Ông Dương và ông Khải là hai Phó Giám đốc của hai nhà máy dệt lớn của thành phố Hồ Chí Minh. Cả hai ông đều có nhiều năm làm công tác phụ trách công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên cho nhà máy. Trong nhiều năm họ đã gửi những cán bộ nhân viên xuất sắc, được tuyển lựa kỹ càng, tham dự các cuộc hội thảo, hoặc các lớp bồi dưỡng quản lý kinh tế ngắn ngày, hoặc học tại chức để lấy bằng cử nhân. Trong nhà máy của họ, cũng đã tổ chức những khóa học ngắn ngày do chính các cán bộ kỹ thuật hoặc cán bộ quản lý của nhà máy phụ trách. Sau đây là cuộc trao đổi ý kiến của ông Dương và ông Khải về tính hiệu quả trong công tác đào tạo và nâng cao năng lực quản trị cho cán bộ nhân viên của nhà máy do họ phụ trách:

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

Ông Khải: Trước đây tình hình ở nhà máy chúng tôi cũng tương tự. Cán bộ nhân viên của nhà máy cho rằng các chương trình đào tạo có khối lượng và yêu cầu quá lớn. Khó có điều kiện đánh giá được về chất lượng và hiệu quả đào tạo. Nội dung chương trình đào tạo không sát với công việc thực tế. Tuy nhiên bây giờ tình hình ở chỗ chúng tôi đã thay đổi rồi.

Ông Dương : Các ông đã thay đổi như thế nào?

Ông Khải:

-Thứ nhất, chúng tôi ngừng ngay các chương trình đào tạo có nội dung chung chung, các khóa học mang tính chất lý luận dài dòng.

-Thứ hai, chúng tôi quyết định phải chỉ ra các điểm yếu kém cụ thể trong kỹ năng quản lý tại nhà máy mà chúng tôi thấy cần thiết phải sửa đổi. Ví dụ chúng tôi nghĩ đến việc phải huấn luyện cán bộ lãnh đạo cấp dưới về cách sử dụng thời gian làm việc, cách xử sự với công nhân trong những tình huống điển hình cách tổ chức các cuộc họp... Sau đó chúng tôi tập hợp các cán bộ lãnh đạo các phòng ban của nhà máy, giải thích cho họ về mục đích và các kỹ năng quản lý cần được sửa đổi, huấn luyện. Số cán bộ này sẽ trao đổi lại với các cán bộ quản lý cấp dưới về nhu cầu huấn luyện, về các biện

pháp cần áp dụng và các cách thức kiểm tra các kết quả sau đó. Bằng cách này, chúng tôi cho rằng chúng tôi đã có định hướng đúng đắn về nội dung chương trình đào tạo. Kết quả là chúng tôi đã đạt được những kết quả tốt trong đào tạo.

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

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

### **CÂU HỎI:**

1/ Anh (chị) hãy trình bày ngắn gọn quan điểm về đào tạo và nâng cao năng lực quản trị trong nhà máy, hoặc cơ quan mà anh (chị) công tác.

2/ Nếu anh (chị) là một cán bộ lãnh đạo phụ trách công tác đào tạo tại một nhà máy lớn, anh (chị) sẽ chọn loại hình đào tạo nào? Tại sao?

3/ Theo anh (chị), cần phải làm gì để thu hoạch được nhiều nhất từ chương trình đào tạo của các trường đại học?





## BÀI TẬP THỰC HÀNH

**Bài tập thực hành 1:** Khảo sát, đánh giá mức độ thỏa mãn với chất lượng đào tạo của một chương trình đào tạo cụ thể.

**Bài tập thực hành 2:**

**Phân tích tình hình và giải quyết các công việc thường ngày<sup>19</sup>**

Công ty Điện tử Sài Gòn thành lập năm 1989 và kinh doanh ngày càng phát đạt do có sự đầu tư nghiên cứu cải tiến sản phẩm, thường xuyên có các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu khách hàng. Ông Trung, Giám đốc Điều hành, nhận được các thông tin về những vấn đề cần giải quyết trong công ty như sau:

1. Thư ký của ông thông báo đã lên lịch chương trình làm việc trong tuần tới gồm:

Thứ ba, 19/4: 11.30 - 1.30 giờ: tiệc trưa tiễn người về hưu.

Thứ năm, 21/4: 10 - 11.30 giờ: họp với Tổng Giám đốc công ty (ông Trung sẽ phải trình bày báo cáo).

Thứ bảy, 23/4: 10.00 - 11.30 giờ: họp nhân viên hàng tuần.

2. Ông Vương, Tổng Giám đốc tỏ ý không hài lòng vì không nhận được bản báo cáo hàng tháng về máy PQS, mà lẽ ra ông phải nhận được cách đây hơn 1 tuần rồi. Tổng Giám đốc nhắc nhở rằng, PQS là chương trình ưu tiên trọng điểm nhằm tăng tốc việc phát triển sản phẩm phân cứng của công ty và yêu cầu ông Trung sớm có các quyết định về phân phối tài chính và nhân công cho lĩnh vực này. Ông Vương muốn ông Trung sẽ trình bày những ý tưởng mới về sản phẩm phân cứng khi họp với đại diện của Tổng công ty vào thứ năm này, 21/4.

3. Trưởng phòng Nghiên cứu Phát triển, ông Ngọc, cho biết, mọi vấn đề liên quan đến việc nghiên cứu máy PQS đều được tiến hành bình thường. (Phòng Nghiên cứu Phát triển thường đưa ra nhiều sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, đưa ra nhiều mẫu sản phẩm mới, mang lại hiệu quả kinh tế có giá trị cao). Hiện nay phòng cần gấp 100 triệu đồng để bắt đầu các nghiên cứu mới theo kế hoạch. Ông Ngọc cho biết ông Toại, Trưởng phòng Kiểm soát Giá cả, đã gây cho họ rất nhiều phiền toái vô lý. Ông Ngọc đã rất ngán các thủ tục hành chính

vô lý, rườm rà khi viết các bản kế hoạch thực hiện để xin duyệt cấp kinh phí. Theo ông, điều này không chỉ mất thêm thời gian quý báu của các chuyên viên trong phòng mà còn làm cản trở quá trình sáng tạo nữa. Ông Ngọc lưu ý rằng các cán bộ trong phòng không muốn phí một nửa thời gian của họ vào cho các kiến nghị hành chính như thế nữa.

4. Ông Sơn, Trưởng phòng Kỹ thuật cho biết công việc của phòng hiện đang tiến triển tốt. Tuy nhiên việc tái thiết kế máy PQS chưa thể tiến hành được cho đến khi nào phòng nhận được đầy đủ các báo cáo nghiên cứu của phòng Nghiên cứu Phát triển.

5. Chị Lan, Trưởng phòng Hành chính thông báo là sẽ có bữa tiệc trưa tiễn ông Lâm, một nhân viên xuất sắc, đã có nhiều đóng góp cho công ty, về hưu trong tháng này. Tiệc trưa đã được đặt tại nhà hàng Com Việt Nam, từ 11g 30-1g 30 thứ ba, 19/4. Phòng Hành chính đã chuẩn bị một bài diễn văn và quà tặng; phòng rất mong muốn Giám đốc sẽ tham dự để chào tạm biệt ông Lâm.

6. Chị Mây, Trưởng phòng Kinh doanh Tiếp thị, muốn gặp Giám đốc để báo cáo với Giám đốc về các nhu cầu và kế hoạch của phòng trên cơ sở các thông tin mới nhất mới thu thập được về tình hình thị trường. Theo chị, vấn đề quan trọng nhất là máy PQS cần được tung ra thị trường ngay và phải được định giá tương đương với giá cạnh tranh của các đối thủ trên thị trường. Ngược lại, công ty sẽ mất đi cơ hội mở rộng thị trường. Theo chị, mặc dù máy PQS không phải là một mặt hàng chủ yếu, nhưng bây giờ lại là thời điểm các nhà doanh nghiệp muốn thử nghiệm nó. Các đại diện bên ngoài của công ty đang chịu áp lực lớn của khách hàng, họ đã nói với khách hàng là công ty sẽ tung ra thị trường máy PQS vào giữa tháng sau (1 tháng nữa). Chúng ta không được quyền làm cho khách hàng thất vọng.

7. Cô Hà, nhân viên mới của Phòng Kiểm soát Giá cả (Hà mới tốt nghiệp Đại học Kinh tế, làm việc cho công ty mới được nửa năm và được đánh giá là một nhân viên rất có năng lực) đề nghị được gặp giám đốc trình bày về một số vấn đề cô thấy không ổn trong hoạt động của phòng và trong công việc của cô. Thư ký Giám đốc cho biết thêm là cô Hà tỏ ra rất chán nản và không muốn những người khác biết về việc cô đến gặp Giám đốc.

8. Ông Đăng, Trưởng phòng Sản xuất cho biết ông muốn bàn với Giám đốc về vấn đề hàng lưu trữ trong kho. Theo ông, vào thời điểm này trong năm, công ty thường nhận được nhiều đơn đặt hàng nhỏ về các mặt hàng theo mùa. Mỗi đơn đặt hàng thường đòi hỏi chi phí khá lớn cho thời gian cài đặt máy. Đôi khi, phòng vừa hoàn thành một đơn đặt hàng nhỏ, sau khoảng hai ba ngày lại nhận được đơn đặt hàng nhỏ khác cũng yêu cầu đúng mặt hàng đó. Theo ông Đăng, công ty cần có các dự trù cho các đơn đặt hàng trong suốt mùa và cần có tích lũy hàng trong kho để có thể mau chóng đáp ứng các đơn đặt hàng và giảm chi phí cài đặt máy. Tuy nhiên Phòng Kiểm soát Giá cả cho biết họ không thể cung cấp tài chính cho ông Đăng để có thể dự trữ hàng tồn kho được.

9. Cơ quan Thuế gọi điện đến cho biết sau khi xem xét lại các báo cáo tài chính của công ty, công ty của ông Trung còn phải đóng bổ sung 15 triệu đồng tiền thuế trong quý 1 và phải thanh toán trước khi kết thúc tháng này.

Câu hỏi:

1. Theo anh (chị), công ty đang gặp phải những vấn đề gì? Nguyên nhân?
2. Nếu ở cương vị của ông Giám đốc Trung, anh (chị) sẽ đặt ra mục tiêu cần đạt được là gì và xếp các mục tiêu này theo thứ tự ưu tiên.

**Phụ lục 7.1:** Phiếu điều tra về đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo

Họ và tên:.....

Chức danh/Bộ phận:.....

Tên khoá đào tạo:.....

Thời gian: ..... Nơi đào tạo:.....

Tên giảng viên:.....

Nhằm đánh giá hiệu quả và nâng cao chất lượng đào tạo ngày càng tốt hơn để đáp ứng theo nhu cầu thực tiễn của công việc, xin Anh / Chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong bảng đánh giá và khoanh tròn các ô thích hợp theo thang điểm dưới đây:

S t	Nội dung đánh giá	Mức độ				
		Kém	Yếu	T/bình	Khá	Tốt
1	Anh (chị) đánh giá chung về chất lượng của khoá đào tạo?					
2	Anh (chị) nhận thấy chương trình có xứng đáng với các chi phí về tiền bạc và thời gian không?					
3	Anh (chị) đánh giá gì về các vấn đề sau đây của chương trình đào tạo:					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ý nghĩa thực tiễn</li> <li>• Thông tin mới</li> <li>• Chuẩn bị chu đáo, kỹ lưỡng</li> <li>• Giúp ích cho cá nhân</li> <li>• Phù hợp với công việc đang làm</li> <li>• Mức độ hiệu quả trong sử dụng thời gian</li> <li>• Tính hấp dẫn, cuốn hút</li> </ul>					
4	Nhận xét chung về những gì anh (chị) đã học thêm được ở khoá học?					

## II. Phương pháp giảng dạy

S tt	Nội dung đánh giá	Mức độ				
		Kém	Yếu	T/bình	Khá	Tốt
5	Mức độ rõ ràng, dễ hiểu trong cách trình bày bài giảng của giảng viên					
6	Kinh nghiệm thực tế của giảng viên về chủ đề liên quan					
7	Khả năng khuyến khích học viên phát biểu và tham gia các hoạt động trong lớp					
8	Quan tâm của giảng viên đến việc tiếp thu bài học của học viên					
9	Giảng viên đã phối hợp tốt các phương pháp giảng dạy nhằm tạo không khí sinh động trong lớp (thuyết giảng, thảo luận, bài tập tình huống, trò chơi...)					
10	Cách phân bố thời gian cho các chủ đề, các hoạt động trong lớp					

### Cách thức tổ chức khoá học

S tt	Nội dung đánh giá	Mức độ				
		Kém	Yếu	T/bình	Khá	Tốt
11	Thời gian					
12	Địa điểm					
13	Cách bố trí phòng học					
14	Tài liệu học tập					
15	Các dịch vụ được cung cấp (thức ăn, đồ uống...)					

Đề nghị được công ty tổ chức các khóa đào tạo:

1.....

2.....

3.....

Anh chị kiến nghị có những thay đổi nào để chương trình đào tạo tốt hơn trong lần sau?

1.....

2.....

3.....

Người nhận xét ký tên

Nguồn: Lược theo Gary Dessler. 1997. *Human resource management*. Tr.270. A Simon & Schuster Com. Prentice Hall. NJ.

<sup>1</sup> LoPresto, R. 1986. Ethical recruiting. *Personnel administrator*, 31(11), 90-91.

<sup>2</sup> David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins. 1994. Tr. 255. *Human Resource Management. Concept and practices*. Tr. 255. Canada.

<sup>3</sup> Cherrington David J. 1995. Tr. 319. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey.

<sup>4</sup> Cerrell M.R, N.F.Elbert, R.D. Hatfield. 1995. *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 398-400.

<sup>5</sup> Cerrell M.R, N.F.Elbert, R.D. Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 398-400.

<sup>6</sup> Wayne F. Casio. 1992. Tr. 232. *Managing Human Resources*. Mc Graw Hill. New York.

<sup>7</sup> Wayne F. Casio. 1992. Tr. 232. *Managing Human Resources*. Mc Graw Hill. New York.

<sup>8</sup> Lynn Pesson “ The plan of Work” in the Cooperative Extension Service, H.C. Sanders. Ed. (Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1966).

<sup>9</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Teaching\\_methods](http://en.wikipedia.org/wiki/Teaching_methods)

- 
- <sup>10</sup> Cerrell M.R, N.F.Elbert, R.D. Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.Tr. 402,403.
- <sup>11</sup> Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr.268.
- <sup>12</sup> Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London.
- <sup>13</sup> Cerrell M.R, N.F.Elbert, R.D. Hatfield. 1995.. *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 430.
- <sup>14</sup> Cherrington David J. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 324.
- <sup>15</sup> Cherrington David J. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 324.
- <sup>16</sup> Cerrell M.R, N.F.Elbert, R.D. Hatfield. 1995. *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 411.
- <sup>17</sup> Phỏng theo Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr.288
- <sup>18</sup> Gary Dessler. 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr.271.
- <sup>19</sup> Mô phỏng theo bài tập tình huống của giáo sư J. Clinton tại lớp học Quản trị chiến lược, chương trình Fulbright 1996. TP. HCM.

## **PHẦN 3: DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC**

Phần 3 trình bày những vấn đề quan trọng nhất cần áp dụng để có thể duy trì hiệu quả đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Những vấn đề này rất đa dạng, từ việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trả lương, khen thưởng, kích thích động viên đối với nhân viên đến việc áp dụng các chương trình giao tế nhân sự, khuyến khích nhân viên tham gia quản lý doanh nghiệp, cải thiện môi trường làm việc. Phần 3 gồm các chương:

**Chương 8: Đánh giá kết quả thực hiện công việc**

**Chương 9: Trả công lao động**

**Chương 10: Quan hệ lao động**



## CHƯƠNG 8

# ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Hiểu rõ mục đích của đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Mô tả được nội dung, trình tự thực hiện quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Biết được các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Biết được những nội dung chính trong đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Biết cách nâng cao chất lượng đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Biết cách thực hiện một cuộc phỏng vấn đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Biết cách thực hiện đánh giá các phòng ban, bộ phận.



## 1. MỤC ĐÍCH

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

- **Cung cấp thông tin phản hồi** cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các

nhân viên khác, từ đó, giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm nếu có trong quá trình làm việc.

- **Kích thích, động viên nhân viên** có những ý tưởng sáng tạo, phát triển nhận thức về trách nhiệm, và thúc đẩy nỗ lực thực hiện công việc tốt hơn thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận, hỗ trợ.
- **Lập các kế hoạch nguồn nhân lực.** Cung cấp thông tin làm cơ sở cho việc lập các kế hoạch nguồn nhân lực như đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức, v.v...
- **Phát triển nhân viên thông qua việc** giúp tổ chức xác định người lao động nào cần đào tạo, đào tạo ở lĩnh vực nào để phát huy tối đa tiềm năng của cá nhân và đóng góp nhiều nhất cho doanh nghiệp.
- **Truyền thông, giao tiếp** làm cơ sở cho những cuộc thảo luận giữa cấp trên và cấp dưới về vấn đề liên quan đến công việc. Thông qua sự tương tác và quá trình phản hồi hiệu quả, hai bên hiểu nhau tốt hơn, quan hệ tốt đẹp hơn. Đồng thời, phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- **Tuân thủ quy định pháp luật** là cơ sở khách quan, công bằng cho việc thăng cấp, khen thưởng và kỷ luật.
- **Hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.** Các thông tin đánh giá năng lực và kết quả thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như tuyển chọn, định hướng và hướng dẫn công việc, đào tạo, trả công, v.v...

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

khẳng định vị trí của họ trong doanh nghiệp và thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

## **2. NỘI DUNG, TRÌNH TỰ THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo trình tự sau<sup>1</sup>:

### **2.1 Xác định các tiêu chí cơ bản cần đánh giá**

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cần đáp ứng nguyên tắc SMART:

- Cụ thể, chi tiết. Các tiêu chí phải phản ánh được sự khác biệt giữa người thực hiện công việc tốt và người thực hiện công việc không tốt (S).
- Đo lường được. Các tiêu chí phải đo lường được và không quá khó khăn trong việc thu thập dữ liệu hoặc dữ liệu quá phân tán (M).
- Phù hợp thực tiễn. Các tiêu chí thực hiện công việc gắn với kết quả thực tế, khả thi, hợp lý (A).
- Có thể tin cậy được. Các tiêu chí đo lường thực hiện công việc phải nhất quán, đáng tin cậy. Những người đánh giá khác nhau cùng xem xét kết quả thực hiện của một nhân viên, thì phải có các kết luận không quá khác nhau về kết quả thực hiện của nhân viên đó (R).
- Thời gian thực hiện/ hoàn thành công việc (T). Tiêu chí đánh giá cần xem xét kết quả hoàn thành công việc tương ứng với thời gian quy định.

Thông thường, những tiêu chí này có thể suy ra từ bảng mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết

quả thực hiện công việc. Ví dụ, trưởng phòng kinh doanh của một công ty có thể sẽ được đánh giá theo các tiêu thức sau:

1. Kết quả tài chính:

- Doanh số.
- Tỷ lệ lợi nhuận.
- Tỷ lệ dư nợ quá hạn/doanh số.

2. Phát triển thị trường, khách hàng

- Báo cáo nghiên cứu thị trường
- Hiệu quả của các chương trình khuyến mãi.
- Thị phần.
- Đánh giá của khách hàng.
- Phát triển mạng lưới đại lý, cửa hàng.
- Đánh giá của chính quyền địa phương.
- Doanh số sản phẩm mới.

3. Đào tạo và phát triển nhân viên trong phòng và bản thân:

- Đào tạo và phát triển nhân viên trong phòng.
- Phát triển bản thân.

4. Quy trình làm việc

- Thiết lập quy trình làm việc (bán hàng, chăm sóc khách hàng, v.v..)

## 2.2 Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp, cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các nhóm nhân viên thuộc các chức năng khác nhau như bán hàng, sản xuất, tiếp thị, hành chính, v.v...

## 2.3 Xác định người đánh giá và huấn luyện về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá kết quả thực hiện công việc thường được thực hiện giữa cán bộ quản lý trực tiếp và cấp dưới. Tuy nhiên, để công tác đánh giá khách quan, chính xác hơn, có thể thu hút các đối tượng khác tham gia đánh giá như sau:

- Đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp (cấp trên một bậc) và cán bộ quản lý cấp trên 2 bậc. Ví dụ: Trưởng phòng Kinh doanh và

tổ trưởng kinh doanh cùng tham gia đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên kinh doanh. Điều này tránh được sự thiên vị từ phía một cán bộ quản lý và tăng thông tin cho việc đánh giá, đồng thời giảm được áp lực cho trưởng phòng phải đánh giá quá nhiều nhân viên trong phòng.

- Đánh giá bởi đồng nghiệp của người được đánh giá. Những đồng nghiệp cùng làm chung công việc trong một tổ/ đội hoặc đồng nghiệp ngang chức vụ thường xuyên có liên lạc trong công việc (ví dụ trưởng phòng) sẽ tham gia đánh giá về mức độ hợp tác, hỗ trợ trong công việc. Điều này khuyến khích tinh thần đồng đội, hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.
- Đánh giá bởi nhân viên cấp dưới của người được đánh giá về uy tín lãnh đạo và sự phân công, hỗ trợ để cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ được giao.
- Đánh giá bởi khách hàng về năng lực phục vụ, thái độ phục vụ tận tụy đối với khách hàng (nếu có), sử dụng đối với công việc có giao tiếp nhiều với bên ngoài của nhân viên kinh doanh, tiếp thị, bán hàng, v.v.... hoặc khách hàng bên trong là các bộ phận trong tổ chức (đối với công việc của nhân viên hành chính, nhân sự, v.v...)
- Tự đánh giá. Người lao động tự đánh giá bản thân với các tiêu chí theo quy định.

Nhận thức sai lệch về tầm quan trọng của đánh giá, sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, những người làm công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện về quan điểm, nhận thức và các kỹ năng đánh giá.

#### **2.4 Thông báo cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá**

Thông thường, khi giao công việc cho nhân viên, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá kết quả thực hiện. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá chính thức một tuần, nhà quản trị vẫn cần thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá,

đánh giá như thế nào và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

## **2.5 Thực hiện đánh giá kết quả đã thực hiện và xác định mục tiêu mới cho nhân viên**

Cán bộ quản lý so sánh, phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chí được giao (xem phần phụ lục 3.1 về bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên trong Chương 3). Chú ý tránh để tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Cán bộ quản lý nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên. Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để bảo đảm rằng các chỉ tiêu này là khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần được những sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có các chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định. Thời gian dành cho trao đổi mục tiêu, cách thức, chương trình hành động, kế hoạch mới nên nhiều hơn thời gian đánh giá kết quả công việc đã thực hiện.

## **3. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

### **3.1 Phương pháp xếp hạng luân phiên**

Đây là phương pháp đánh giá nhân viên rất đơn giản và được áp dụng rất rộng rãi trong các doanh nghiệp nhỏ. Tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được sắp xếp theo thứ tự tăng dần từ người có kết quả yếu nhất đến người có kết quả giỏi nhất hoặc ngược lại, từ người giỏi nhất đến người yếu nhất về những điểm chính như thái độ làm việc, kết quả thực hiện công việc, v.v... Khi tổng hợp kết quả sẽ cho biết ai là người thực hiện tốt nhất, dần dần đến người thực hiện công việc yếu nhất. Trong những doanh nghiệp có quy mô lao động lớn, công việc đa dạng thì rất khó áp dụng phương pháp này.

### 3.2 Phương pháp so sánh cặp

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, tuy nhiên, mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho 4 điểm, người được đánh giá yếu hơn hẳn sẽ được cho 0 điểm; người được đánh giá tốt hơn sẽ được cho 3 điểm, người được đánh giá yếu hơn sẽ được cho 1 điểm; nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm trong bảng so sánh. Khi tổng hợp, sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất. Xem minh hoạ Bảng 8.1.

Theo kết quả so sánh trong bảng, các nhân viên sẽ được đánh giá theo thứ tự tăng dần từ  $C \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow A$ . Nhân viên A được đánh giá tốt nhất, nhân viên C bị đánh giá kém nhất.

Bảng 8.1: Đánh giá nhân viên theo phương pháp so sánh cặp

	A	B	C	D	Tổng hợp
A		3	4	3	10
B	1		3	1	5
C	0	1		0	1
D	1	1	4		6

### 3.3 Phương pháp bảng điểm

Đây là phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên căn cứ theo những tiêu chí chung đối với nhân viên về khối lượng, chất lượng, tác phong, hành vi, v.v.... trong công việc, tham khảo Bảng 8.2. Trong những doanh nghiệp khác nhau, các tiêu chí chủ yếu cũng có thể khác nhau, tùy theo quan điểm của Giám đốc điều hành. Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo từng tiêu chí, sau đó tổng hợp lại sẽ có kết quả đánh giá chung về kết quả công việc của nhân viên đó.

Bảng 8.2: Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp bảng điểm

## PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Họ, tên của nhân viên:

Công việc:

Bộ phận:

Các yếu tố	Điểm đánh giá	Giải thích
Khối lượng công việc hoàn thành	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Chất lượng thực hiện công việc	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Tinh thần, thái độ, hành vi, tác phong	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Tổng hợp kết quả	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	

### 3.4 Phương pháp lưu giữ

Lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả bình thường sẽ không được ghi lại. Do đó, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những nhân viên đã có những sai sót lớn, lãnh đạo sẽ lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đã khắc phục được chưa. Phương pháp lưu giữ sẽ nhắc nhở các lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, những sai sót của cấp dưới và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt sai lầm trong thực hiện công việc.



### 3.5 Phương pháp quan sát hành vi

Phương pháp quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào hai yếu tố: số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi, người lãnh đạo sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên<sup>2</sup>. Ví dụ, những hành vi cần quan sát đối với nhân viên nấu ăn trong một khách sạn loại trung bình gồm có:

- Không để khách hàng phàn nàn về chất lượng món ăn.
- Trình bày các món ăn đẹp, tạo mùi vị thơm ngon.
- Không làm lãng phí thực phẩm.
- Chuẩn bị sẵn cho bữa ăn sau.
- Vệ sinh, bồn chậu sạch sẽ, không thò tay vào món ăn<sup>3</sup>.

### 3.6 Phương pháp quản trị theo mục tiêu

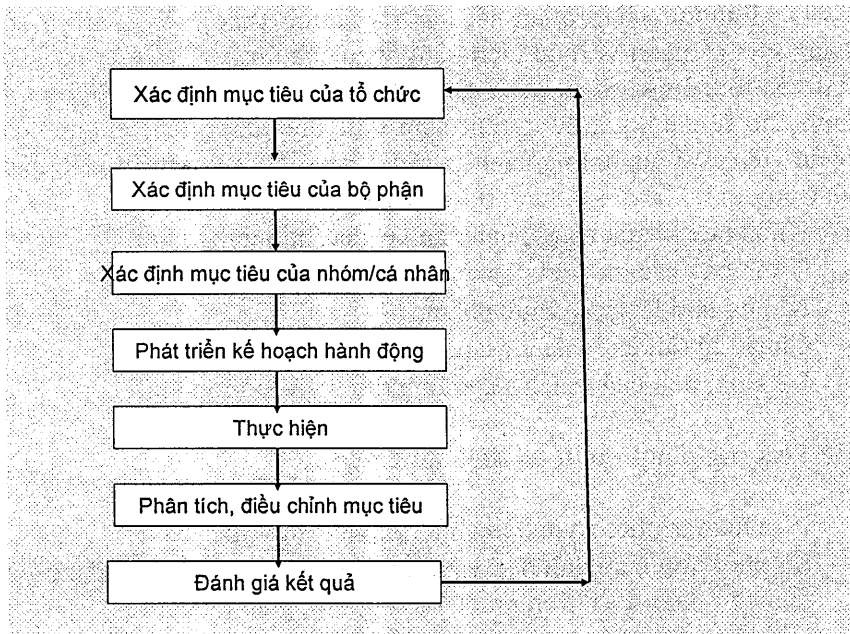
Quản trị theo mục tiêu chú trọng lên các vấn đề:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định.
- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được.
- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc<sup>4</sup>.

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

Quá trình thực hiện quản trị theo mục tiêu được thể hiện trong Hình 8.1.

**Hình 8.1: Quá trình quản trị theo mục tiêu**



*Ưu điểm của quản trị theo mục tiêu:*

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

*Nhược điểm của quản trị theo mục tiêu:*

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

- Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành.

### 3.7. Phương pháp phân tích định lượng<sup>5</sup>

Đây là các phương pháp được phát triển tiếp theo, cụ thể hơn của phương pháp bảng điểm.

#### **Trình tự thực hiện:**

##### **Bước 1: Xác định được các tiêu chí/ yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc.**

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

Ví dụ, đối với công việc của người thư ký giám đốc sẽ thường có các yêu cầu sau:

- Chuyên môn nghiệp vụ:
  - Biết sử dụng thành thạo các dụng cụ văn phòng và biết cách soạn thảo tài liệu, văn bản hợp đồng.
  - Khả năng giao dịch với khách hàng và đối ngoại tốt.
  - Phân loại, lưu giữ, bảo quản hồ sơ tài liệu, chuyển đúng đối tượng cần thiết.
  - Biết tổ chức, sắp xếp công việc một cách khoa học.
- Hành vi:
  - Trung thực, đáng tin cậy.
  - Tác phong chuyên nghiệp, nhanh nhẹn, hoạt bát, ngăn nắp, gọn gàng, chính xác, đúng giờ,
  - Thanh lịch.

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

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

Ở mỗi mức độ, nên có các điểm minh họa cụ thể cho nhân viên. Ví dụ, mức độ xuất sắc đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng nhanh, chính xác các loại máy văn phòng như máy fax, vi tính, v.v...
- Soạn thảo nhanh, chính xác và theo đúng yêu cầu các văn bản, hợp đồng, tài liệu, email, hình thức trình bày đẹp.
- Biết cách lưu giữ các hồ sơ, biểu mẫu để sử dụng nhiều lần một cách thuận lợi, nhanh chóng.

Mức độ khá đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng các loại máy văn phòng như máy fax, vi tính, v.v...
- Biết cách soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, email theo yêu cầu, hình thức trình bày khá.
- Biết cách lưu giữ các hồ sơ, biểu mẫu để sử dụng nhiều lần.

Mức độ trung bình đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng các loại máy văn phòng như máy fax, vi tính, v.v...
- Biết cách soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, email nhưng tốc độ còn chậm, đôi khi phải hỏi lại lãnh đạo về cách thức trình bày.
- Biết cách lưu giữ các hồ sơ, biểu mẫu để sử dụng nhiều lần.

Mức độ yếu đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng các loại máy văn phòng ở tốc độ còn chậm.
- Khi soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, email thường phải hỏi lại cách trình bày sau đó, lãnh đạo thường phải kiểm tra lại các tài liệu văn bản về mức độ chính xác.

Mức độ kém đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Sử dụng các loại máy văn phòng ở tốc độ chậm, không chính xác.
- Không biết cách soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, email.

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

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

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

Trong ví dụ trên đây, sử dụng phương pháp sắp xếp thứ tự và cho điểm các yêu cầu chủ yếu, có thể có kết quả về tầm quan trọng của từng yếu tố như trình bày trong Bảng 8.3.

**Bảng 8.3: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của thư ký giám đốc**

Yêu cầu chủ yếu	Tầm quan trọng	Điểm của nhân viên
<b>1. Chuyên môn nghiệp vụ:</b>		
• Biết sử dụng thành thạo các dụng cụ văn phòng và biết cách soạn thảo tài liệu, văn bản, hợp đồng.	5	8
• Giao tiếp tốt, tạo sự tin tưởng nơi khách hàng.	10	6
• Phân loại, lưu giữ, bảo quản hồ sơ tài liệu, chuyển đúng đối tượng cần thiết.	6	7
• Biết tổ chức sắp xếp công việc một cách khoa học, chính xác.	9	8
<b>2. Hành vi:</b>		
• Trung thực, đáng tin cậy.	8	10
• Tác phong chuyên nghiệp, nhanh nhẹn, hoạt bát, ngăn nắp, gọn gàng, đúng giờ.	9	9
• Thanh lịch.	8	9
<b>3. Đảm bảo ngày công</b>	4	8
<b>Σ Tổng số</b>	<b>60</b>	<b>487</b>

Điểm đánh giá cuối cùng:  $(487/60) = 8,12$

Trong thực tế, giám đốc của các doanh nghiệp sẽ có những yêu cầu khác nhau khác nhau về ngoại hình, khả năng chuyên môn nghiệp vụ, hành vi, sức khỏe, v.v... của người thư ký. Do đó, các kết quả đánh giá về tầm quan trọng của các tiêu chí chủ yếu đối với kết quả làm việc của người thư ký cũng sẽ thay đổi.

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

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

$$G_{vb} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times G_i}{K_i}$$

*Trong đó:*

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

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

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

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

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

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

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

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

Nếu  $5,5 \leq G_{vb} < 7,0$ : Nhân viên được đánh giá là đạt yêu cầu.

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

Ví dụ đánh giá kết quả thực hiện công việc của thư ký giám đốc có những yêu cầu chủ yếu và tầm quan trọng tương ứng của mỗi yêu cầu như trong Bảng 8.3. Nhân viên thư ký này sẽ được đánh giá chung là khá

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

Phương pháp định lượng đánh giá nhân viên có một số ưu nhược điểm giống như phương pháp quản trị theo mục tiêu.

Ưu điểm:

- Định lượng đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên giúp cho các doanh nghiệp có thể dễ dàng so sánh, phân loại nhân viên.
- Giúp cho nhân viên hiểu rõ ràng, chính xác yêu cầu của doanh nghiệp đối với nhân viên.
- Giúp cho nhân viên hiểu được những điểm mạnh, yếu của họ trong quá trình thực hiện công việc, từ đó có thể điều chỉnh, cố gắng rèn luyện phấn đấu tốt hơn.

Nhược điểm căn bản của phương pháp định lượng là tốn thời gian.

#### 4. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

Năng lực của nhân viên được thể hiện thông qua: Nhận thức, kiến thức và kỹ năng thực hiện. Đánh giá năng lực của nhân viên chủ yếu phục vụ mục đích đề bạt, bổ nhiệm, thăng tiến. Việc đánh giá năng lực được thường thực hiện theo từ điển kỹ năng nghề nghiệp. Trong đó, chỉ rõ ở một chức vụ nhất định, người thực hiện công việc cần có những năng lực gì cụ thể. Ví dụ, một cán bộ quản lý cần phải có các năng lực quản lý sau:

- Quản trị chiến lược
- Quản trị con người/ nhân viên
- Quan tâm đến khách hàng

- Quản trị các nguồn lực
- Giao tiếp
- Hiểu biết thị trường, marketing
- Phân tích vấn đề
- Ra quyết định

Mỗi năng lực lại được định nghĩa và phân loại theo mức độ để việc đánh giá xếp loại năng lực thông nhất. Ví dụ về năng lực giao tiếp: Năng lực giao tiếp thể hiện kỹ năng tiếp xúc, truyền thông có hiệu quả và chuyên nghiệp bằng nhiều hình thức, phương tiện khác nhau như viết, nói, v.v.... với các đối tượng khác nhau như cấp dưới, đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng, về các ý tưởng, suy nghĩ, sự việc, duy trì phát triển các mối quan hệ, biết lắng nghe những hướng dẫn và lời phê bình mang tính chất xây dựng; biết nhạy cảm và thể hiện sự thân thiện, chia sẻ, giúp đỡ. Năng lực giao tiếp được phân loại theo các mức như sau:

**Xuất sắc:** Khả năng ứng xử nhanh nhạy, giải quyết mọi vấn đề tạo quan hệ tốt với đa số mọi người trong và ngoài đơn vị, có khả năng thuyết phục cao, trình bày chuẩn xác, chuyên nghiệp.

**Vượt trội:** Khả năng ứng xử tốt, vui vẻ hòa nhã và sẵn sàng chia sẻ với đồng nghiệp. Trình bày rõ ràng, dễ hiểu.

**Đạt yêu cầu:** Quan hệ, giao tiếp tốt với mọi người. Có khả năng tự trình bày để người khác hiểu.

**Cần cố gắng hơn:** Khả năng cư xử yếu, trình bày dài dòng, không rõ ràng, không mạch lạc thường gây hiểu lầm.

Trong thực tế ở Việt Nam, việc đánh giá năng lực nhân viên thường gặp khó khăn do thiếu sự thống nhất về nội dung đo lường và cách thức đo lường cụ thể. Ví dụ về một bảng tiêu chí đánh giá nhân viên trong một công ty dịch vụ được trình bày trong Bảng 8.4.



Bảng 8.4: Tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá (1: thấp nhất; 5: cao nhất)				
	1	2	3	4	5
<b>I. Kiến thức chuyên môn</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sử dụng kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn nghiệp vụ để bảo đảm tất cả các giải pháp khả thi và hiệu quả.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phân đoán và giải quyết những trục trặc kỹ thuật trong phạm vi chức năng của đơn vị mình.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Theo dõi các vấn đề kỹ thuật, nghiệp vụ trong quá trình thực hiện.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Am hiểu đề tài chuyên môn ngoài lĩnh vực của mình.</li> </ul>					
<b>II. Quản lý công việc</b>					
<b>1. Hoạch định</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lập kế hoạch trong thời hạn với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận hoặc/ và tận dụng tất cả nguồn lực của nhân viên</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Thực hiện điều hành công việc theo kế hoạch.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Theo dõi tiến độ công việc so với kế hoạch đã định và đảm bảo dự kiến được những tình huống xảy ra và truyền đạt cho nhân viên dưới quyền.</li> </ul>					
<b>2. Truyền đạt/ hướng tới kết quả công việc</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo rằng công việc được giao được hoàn tất một cách hiệu quả, đúng thời hạn, mục tiêu đề ra.</li> </ul>					
<b>3. Giải quyết vấn đề</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tổng hợp thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để tìm ra giải pháp tối ưu.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải quyết những vấn đề phức tạp, đóng góp những giải pháp để công việc được thực hiện tốt.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Học hỏi kinh nghiệm, nhận ra những vấn đề tiềm tàng và giải quyết khó khăn.</li> </ul>					
<b>III. Sáng kiến / Tính sáng tạo</b>					
<b>1. Sáng kiến</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Đưa ra sáng kiến kinh doanh đáp ứng những thách thức và môi trường cạnh tranh.</li> </ul>					
<b>2. Tính sáng tạo</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Có khả năng đảm nhận nhiệm vụ mới và đạt được mục tiêu đề ra.</li> </ul>					

<b>IV. Phát triển con người</b>					
<b>1. Tinh thần đồng đội</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Động viên và quản lý nhân viên để đảm bảo tinh thần đồng đội bền chặt.</li> </ul>					
<b>2. Tự phát triển</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiểu được những kỹ năng cá nhân cần phải có và tận dụng điểm mạnh của mình làm lợi/ tăng thêm giá trị cho kế hoạch kinh doanh của hoặc nhắm tới nhu cầu phát triển cá nhân.</li> <li>• Xem xét kế hoạch kinh doanh dựa trên cơ sở liên tục xác định yêu cầu kỹ năng cần bổ sung và đạt được những kỹ năng đó.</li> <li>• Phát triển phong cách lãnh đạo hiệu quả, khả năng quản lý và những kỹ năng về huấn luyện đào tạo.</li> </ul>					
<b>3. Phát triển người khác</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lập kế hoạch phát triển cho nhân viên để đảm bảo rằng những mục tiêu phát triển được lập ra đáp ứng được cả yêu cầu cá nhân và yêu cầu kinh doanh.</li> <li>• Dẫn dắt các nhân viên mới để họ thực hiện những nhiệm vụ mới; giao việc cho những cấp phù hợp nhằm nâng cao kỹ năng quản lý cho nhân viên, đạt mục tiêu của họ và có thể huấn luyện người khác làm công việc tương tự.</li> <li>• Nêu sáng kiến/ đóng góp vào chương trình phát triển nội bộ bằng cách soạn tài liệu hoặc huấn luyện.</li> </ul>					

Thang điểm	
Từ 4.81 trở lên	Xuất sắc
Từ 3.81 đến 4.80	Trên mức yêu cầu
Từ 3.00 đến 3.80	Đạt yêu cầu
Từ 2.00 đến 2.99	Dưới mức yêu cầu
Từ 0.00 đến 1.99	Không đạt yêu cầu

Phương pháp đánh giá năng lực “thông tin phản hồi 360 độ” (360<sup>0</sup> feedback) được ghi nhận có tính thực tiễn và uy tín cao. Theo đó, năng lực của các cán bộ quản lý được đánh giá từ nhiều khía cạnh: cán bộ quản lý tự đánh giá, cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và đôi khi cả khách hàng. Các nội dung đánh giá năng lực của các bộ quản lý trong “thông tin phản hồi 360 độ” thường quan tâm đến các năng lực về:

### **Đương đầu với những thách thức trong công việc:**

- Thay đổi và thích ứng.
- Ra quyết định.
- Làm việc có hiệu quả với các lãnh đạo cấp trên.
- Kiên trì và chú trọng giải quyết những gì trở ngại cho công việc.
- Sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm.
- Biết cách kiểm soát công việc của bản thân.
- Mau chóng nắm bắt: công nghệ kỹ thuật mới và kiến thức, kỹ năng kinh doanh.
- Quyết đoán.

### **Chỉ huy nhân viên:**

- Ủy quyền, tạo cơ hội phát triển cho nhân viên; quan tâm tới nhân viên; đối xử công bằng đối với nhân viên.
- Động viên, kích thích.
- Giải quyết xung đột.
- Huấn luyện nhân viên.
- Tạo môi trường phát triển.
- Đương đầu với các vấn đề của nhân viên.
- Làm việc theo nhóm.
- Thu hút nhân tài.

### **Giao tiếp:**

- Kỹ năng giao tiếp tại nơi làm việc: trình bày, lắng nghe, thông tin phản hồi, phỏng vấn, đàm phán, thương thuyết.
- Tổ chức hội họp.
- Thiết lập và duy trì các mối quan hệ.
- Cảm thông và nhạy cảm.
- Thẳng thắn và khách quan.
- Cân bằng cuộc sống và công việc.
- Nhận thức đúng về bản thân.
- Làm cho mọi người thấy thoải mái, dễ chịu.
- Linh hoạt.

Việc so sánh kết quả đánh giá giữa các đối tượng tham gia đánh giá sẽ giúp cho các cán bộ quản lý hiểu được những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân một cách rõ ràng, khách quan. Sau khi khảo sát đánh giá năng lực từ nhiều đối tượng khác nhau, các công ty thường thực hiện tiếp các chương trình tư vấn, trao đổi để giúp cán bộ quản lý phát triển kế hoạch tự hoàn thiện bản thân.

## 5. NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

### 5.1. Các lỗi thường mắc trong đánh giá

Quá trình đánh giá nhân viên phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản:

- Tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, hợp lý và có thể đo lường được.
- Phương thức, quy trình đánh giá phải đơn giản, được phổ biến công khai, cụ thể.
- Người thực hiện đánh giá phải có nhận thức đúng về vai trò, ý nghĩa của đánh giá và công bằng, khách quan, trung thực.

Theo Dessler<sup>6</sup>, các sai lầm thường mắc phải trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong thực tế gồm có:

- *Tiêu chuẩn không rõ ràng.* Hội đồng đánh giá cần phân định rõ yêu cầu, sự khác biệt ở các mức độ xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Trong thực tế, nhiều khi nhân viên không biết họ cần có những kỹ năng nào và làm được những gì để được xếp vào loại xuất sắc hoặc khá, v.v... Đôi khi cả người đánh giá và nhân viên đều không có khái niệm chính xác về cách thức phân loại, do đó, nhân viên không cố gắng phấn đấu để đạt loại xuất sắc. Khi tiêu chuẩn không rõ ràng và cụ thể, sẽ dẫn đến tình trạng cùng mức độ thực hiện công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận này được đánh giá là xuất sắc, còn nhân viên ở bộ phận khác lại bị coi là trung bình hoặc các thành viên trong hội đồng có đánh giá hoàn toàn khác nhau về cùng một nhân viên.
- *Lỗi thiên kiến.* Nhiều lãnh đạo có xu hướng đánh giá kết quả của nhân viên chỉ dựa vào một yếu tố, một đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên. Ví dụ, lãnh đạo có thể đánh giá nhân viên rất tốt căn cứ vào khả năng giao tiếp, khả năng thể thao văn nghệ, v.v... của nhân viên.
- *Xu hướng thái quá.* Một số lãnh đạo có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên đều theo một xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Tất cả đều không đạt yêu cầu hoặc tất cả đều rất tốt. Cách đánh giá này khiến nhân viên bi quan hoặc tự thoả mãn với mình và không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc tốt hơn.

- *Xu hướng trung bình chủ nghĩa.* Đây là cách đánh giá kết quả của tất cả nhân viên đều trung bình, không ai tốt hẳn cũng không có ai yếu kém, mọi người đều như nhau. Điều này đã gây trở ngại cho việc đánh giá và bồi dưỡng khả năng thăng tiến cho nhân viên, không động viên được những cá nhân thực sự có năng lực giỏi.
- *Lỗi định kiến.* Lỗi này thường xảy ra khi lãnh đạo có định kiến về những sự khác biệt giữa các cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính, v.v... Ví dụ, một nhà lãnh đạo có thể có định kiến với các nữ hộ lý ở tuổi ngoài 40, khi đó, những hộ lý ở tuổi này thường sẽ bị đánh giá chung là không tốt. Tương tự, một lãnh đạo có thể có ấn tượng không tốt về một nhân viên cũ quê ở vùng X, sau đó, ông sẽ đánh giá tất cả những nhân viên khác quê ở vùng X là không tốt.

## 5.2 Lãnh đạo cần làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào trong quá trình đánh giá.
- Định kỳ thực hiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc. Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc, ngược lại, nếu họ làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội tìm hiểu về các khiếm khuyết và tự hoàn thiện.
- Quan tâm đối với nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên. Giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về những yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên.

Khi nhân viên thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ thể cho nhân viên biết cách thức sửa chữa những khuyết điểm trong thực hiện công việc.

- Nên thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc trên cơ sở so sánh kết quả đạt được với mục tiêu đăng ký cá nhân. Trong chương trình đăng ký mục tiêu cá nhân cần cho phép nhân viên xác định rõ mục tiêu cần đạt được, các hoạt động (chương

trình hành động cụ thể, và thời gian tương ứng cần hoàn thành); những nguồn lực cần được sử dụng và sự hỗ trợ từ phía công ty). Xem Bảng 8.5 tham khảo về một biểu mẫu đăng ký mục tiêu cá nhân. Trong đó:

- Mục tiêu cá nhân do cán bộ quản lý trực tiếp giao theo yêu cầu mục tiêu của công ty cần đạt được, chức năng của bộ phận và yêu cầu công việc của nhân viên.
- Chỉ tiêu đo lường: Thể hiện các tiêu chí cần đạt được của nội dung đăng ký. Chỉ tiêu đo lường cần đáp ứng yêu cầu: cụ thể (specific); đo lường được (measurable); có tính thực tiễn, khả thi (realistic).
- Tầm quan trọng: Ghi trọng số của mỗi nội dung đăng ký và các chỉ tiêu tương ứng (đo bằng tỷ lệ phần trăm (%)) nhằm giúp cấp dưới hiểu tầm quan trọng của mỗi tiêu chí trong việc đăng ký mục tiêu và đánh giá. Tổng trọng số của tất cả các mục tiêu đăng ký là 100%.
- Công việc và thời hạn hoàn thành: Đối với mục tiêu của năm thì ghi các chương trình kế hoạch hành động chính, khoảng thời gian cần hoàn thành. Đối với mục tiêu/ kế hoạch quý: Cần ghi rõ và chi tiết các chương trình, kế hoạch hành động và thời gian cần hoàn thành cụ thể.
- Nguồn lực huy động, ghi rõ các dự tính kế hoạch để thực hiện:
  - Nhân sự cần sử dụng.
  - Tổng chi phí cho từng chương trình/ kế hoạch hành động.
  - Các phương tiện xe cộ, máy móc thiết bị, công nghệ kỹ thuật cần được sử dụng để hoàn tất chương trình/ kế hoạch hành động.
- Mong đợi sự hỗ trợ gì từ phía công ty: Ghi rõ những gì công ty cần hỗ trợ/bảo đảm để kế hoạch cá nhân được thực hiện tốt (cung cấp đủ tiền, thanh toán kịp thời cho khách hàng, các hoạt động đối ngoại, v.v...)

**Bảng 8.5: Biểu mẫu đăng ký mục tiêu cá nhân**

Họ tên	Nguyễn Văn Tâm	Chức vụ	Giám đốc công ty	Bộ phận	Ban Giám đốc
Lãnh đạo trực tiếp	Lê Tuấn Anh	Chức vụ	Tổng Giám đốc	Thời gian đánh giá	

<b>Đánh giá điều kiện hoạt động</b>	
<i>Bên ngoài</i>	<i>Nội bộ:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuận lợi, thời cơ</li> <li>• Khó khăn, nguy cơ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuận lợi</li> <li>• Khó khăn</li> </ul>

Các khía cạnh	Chỉ tiêu đo lường	Tầm quan trọng	Kế hoạch hành động (công việc cụ thể và thời gian hoàn thành)	Nguồn lực huy động	Mong đợi sự hỗ trợ gì từ phía công ty?
1. Kết quả tài chính					
2. Khách hàng, phát triển thị trường và sản phẩm mới					
3. Các quy trình kinh doanh					
4. Đào tạo, huấn luyện					
5. Nhân sự					

### 5.3 Mọi quan hệ giữa kết quả đánh giá hoàn thành mục tiêu của tập thể và kết quả đánh giá hoàn thành nhiệm vụ cá nhân

Thiết lập mối quan hệ tỷ lệ giữa kết quả đánh giá cá nhân và tập thể nhằm:

- tạo sự công bằng giữa các bộ phận, tránh tình trạng nhiều cán bộ quản lý muốn “nuông tay” với cấp dưới, ngược lại một số cán bộ quản lý lại quá khắt khe với cấp dưới.
- khuyến khích mọi người quan tâm đến kết quả cuối cùng của tập thể.
- khuyến khích mọi người có tinh thần làm việc đồng đội, chia sẻ, giúp đỡ nhau.

Mối quan hệ giữa kết quả đánh giá hoàn thành mục tiêu của tập thể và kết quả đánh giá hoàn thành nhiệm vụ cá nhân được thể hiện theo hai cách:

**a). Kết quả hoàn thành mục tiêu của tập thể được tính trong kết quả cá nhân**, với các mức trọng số khác nhau tùy thuộc vai trò của cá nhân trong tập thể theo công thức:

$$\text{KQ cá nhân} = A\% \times \text{MT tập thể} + B\% \text{ MT cá nhân}$$

Trong đó:

MT tập thể: Kết quả hoàn thành mục tiêu tập thể.

MT cá nhân: Kết quả hoàn thành mục tiêu cá nhân.

A%: Trọng số của kết quả hoàn thành mục tiêu tập thể.

- Đối với trường bộ phận, A% có thể bằng 30%-40%.
- Đối với công nhân sản xuất, A% có thể bằng 10%.

B%: Trọng số của kết quả hoàn thành mục tiêu cá nhân.

$$A\% + B\% = 100\%.$$



Ví dụ: Nếu phòng Hành chính hoàn thành mục tiêu 95%, Trưởng phòng hoàn thành mục tiêu cá nhân 100% thì Trưởng phòng có kết quả đánh giá cá nhân:

$$0.3 \times 95\% + 0.7 \times 100\% = 98.5\%$$

**b). Không chế tỷ lệ xếp loại hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân theo kết quả hoàn thành mục tiêu tập thể.**

Bảng 8.6 trình bày một phương án không chế kết quả đánh giá hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân theo kết quả hoàn thành mục tiêu của tập thể. Theo đó, nếu kết quả của tập thể đạt 103% mục tiêu kế hoạch, tỷ lệ cá nhân trong bộ phận được xếp loại hoàn thành nhiệm vụ “xuất sắc” cao nhất là 10%; tỷ lệ cá nhân được xếp loại “vượt trội” cao nhất là 30% và có 10% cá nhân sẽ bị xếp loại trong nhóm “cần cố gắng hơn” hoặc “chưa đạt yêu cầu”.

Bảng 8.6: Quan hệ tỷ lệ giữa kết quả hoàn thành nhiệm vụ cá nhân và kết quả hoàn thành mục tiêu tập thể

Kết quả hoàn thành mục tiêu tập thể	Tỷ lệ (%) xếp loại CBNV không chế theo kết quả của tập thể				
	Xuất sắc	Vượt trội	Đạt yêu cầu	Cần cố gắng	Chưa đạt yêu cầu
< 75%	1%	4%	15%	-	-
< 85%	5%	10%	30%	-	-
< 100%	8%	20%	50%	-	-
<110%	10%	30%	50%	-	-
< 125%	20%	50%	-	-	-
< 150%	30%	50%	-	-	-
150%+	50%	-	-	-	-

Để tránh tình trạng các đơn vị đăng ký mục tiêu thấp, lưu ý là kết quả hoàn thành mục tiêu từ 110% trở lên chỉ có trong trường hợp:

- Các bộ phận trực tiếp sản xuất kinh doanh gặp cơ hội đặc biệt thuận lợi và tận dụng được thời cơ để đạt kết quả vượt bậc.
- Các bộ phận có những sáng kiến cải tiến đặc biệt, có tác dụng nâng cao hiệu quả thực hiện công việc một cách rõ ràng và được hội đồng sáng kiến ghi nhận.

## 6. PHÒNG VẤN ĐÁNH GIÁ

### 6.1 Mục đích của phỏng vấn

Những khâu quan trọng nhất trong phỏng vấn đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên là:

- Thảo luận với nhân viên về kết quả thực hiện công việc.
- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện.
- Thiết lập mục tiêu mới cho nhân viên.
- Trao đổi phương hướng giải quyết các vấn đề khó khăn của nhân viên khi thực hiện công việc trong tương lai.

Nhân viên sẽ được biết lãnh đạo đánh giá họ như thế nào và họ cần làm gì để thực hiện công việc tốt hơn. Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên là một trong những phương pháp quan trọng nhất nhằm kích thích, động viên họ tự hoàn thiện và làm việc tốt hơn<sup>7</sup>.

Thông thường, nhân viên sẽ rất thận trọng với những điều nhận xét, thái độ và hành vi của nhà lãnh đạo. Tùy theo mục đích của phỏng vấn và đối tượng nhân viên, nhà lãnh đạo có thể lựa chọn một trong ba hình thức phỏng vấn:

- Thoả mãn - thăng tiến

Hình thức phỏng vấn này được áp dụng đối với những nhân viên có tiềm năng, thường được đánh giá là có mức độ thực hiện công việc hiện nay tốt. Nhà lãnh đạo sẽ thảo luận với nhân viên về kế hoạch nghề nghiệp và các chương trình hành động cụ thể để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng lực tổ chức, quản lý, v.v... tạo điều kiện cho nhân viên có đủ khả năng để có thể thực hiện những công việc hoặc các chức vụ có yêu cầu cao hơn trong doanh nghiệp.

- Thoả mãn - không thăng tiến

Hình thức phỏng vấn này được áp dụng đối với những nhân viên đã hoàn thành tốt công việc hiện tại nhưng không có khả năng, điều kiện thăng tiến do các nguyên nhân:

- a) Doanh nghiệp không có chức vụ trống.
- b) Nhân viên bị hạn chế vì trình độ giáo dục, đào tạo.

c) Bản thân nhân viên không có nguyện vọng thăng tiến.

Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo cần tìm ra các biện pháp khuyến khích nhân viên tiếp tục duy trì và nâng cao kết quả thực hiện công việc như tạo môi trường làm việc thuận lợi hơn, tặng quà, tăng thêm thời gian nghỉ phép, v.v...

- Không thỏa mãn - thay đổi

Hình thức phỏng vấn này được áp dụng đối với những nhân viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc. Khi đó, nhà lãnh đạo có hai cách giải quyết:

a) Hướng dẫn nhân viên cách thức sửa chữa, điều chỉnh những sai sót của họ trong thực hiện công việc.

b) Chuyển nhân viên sang thực hiện công việc khác, có yêu cầu thấp hơn, thậm chí có thể phải cho nhân viên nghỉ việc nếu nhân viên không thể sửa chữa, điều chỉnh các sai sót, yếu kém trong thực hiện công việc.

## 6.2 Những điều cần tránh

Các nhà lãnh đạo có thể gặp một số khó khăn khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên như sau:

- Không có khả năng phê bình. Nhiều nhà lãnh đạo cảm thấy rất khó khăn khi phải phê bình nhân viên, ngược lại, nhân viên cảm thấy khó chấp nhận những phê bình của cấp trên. Các nghiên cứu cho thấy, có khoảng một nửa số nhân viên sẽ trở nên phòng ngự khi bị phê bình và phần lớn nhân viên cảm thấy họ thực hiện công việc tốt hơn là lãnh đạo đánh giá về họ<sup>8</sup>.
- Không có khả năng cung cấp thông tin phản hồi. Một số người lãnh đạo không biết cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên. Họ thường đưa ra các nhận xét có tính chung chung kiểu:
  - Chất lượng sản phẩm của anh (chị) chưa được cao.
  - Anh (chị) cần thay đổi quan điểm.
  - Công việc của anh (chị) chưa được tốt lắm, cần thực hiện tốt hơn.
  - Anh (chị) cần cởi mở, chan hoà hơn, v.v...

Với những nhận xét, đánh giá như vậy, nhân viên sẽ gặp khó khăn trong việc sửa đổi các sai sót trong thực hiện công việc của mình.

- Không biết cách phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể. Nhiều nhà lãnh đạo đã phê phán cá nhân thay vì cần phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể. Một số người lãnh đạo thường tự cho mình là các nhà tâm lý và cố gắng đạt được những sự thay đổi về cá nhân của nhân viên và hi vọng những sự thay đổi này sẽ làm cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, đây không phải là cách giải quyết thông minh<sup>9</sup>.

### **6.3 Trình tự thực hiện phỏng vấn**

Những sơ suất trong phỏng vấn có thể giảm thiểu bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng và có hoạch định cụ thể cho cuộc phỏng vấn. Trình tự phỏng vấn thường thay đổi ở các doanh nghiệp khác nhau, tuy nhiên phỏng vấn cần thực hiện theo bốn bước sau đây<sup>10</sup>:

#### **Bước 1: Chuẩn bị phỏng vấn**

Cán bộ quản lý trực tiếp yêu cầu nhân viên cấp dưới thông báo về phỏng vấn đánh giá kết quả thực hiện công việc và giao mục tiêu, nhiệm vụ mới cho cấp dưới (căn cứ theo mục tiêu của công ty, mục tiêu, chức năng của bộ phận và khả năng của cấp dưới). Các mục tiêu ở mức độ cao nhưng khả thi trong khả năng của cấp dưới; cán bộ quản lý trực tiếp yêu cầu cấp dưới chuẩn bị sẵn các nội dung sau đây trong vòng 2 tuần:

- Kết quả thực hiện công việc kỳ trước so với kế hoạch đã được chấp thuận; những đóng góp chủ yếu, những điểm mạnh, những điểm cần hoàn thiện.
- Mục tiêu và kế hoạch hành động cá nhân tương ứng (xem Bảng 8.5) theo mục tiêu yêu cầu của cán bộ quản lý trực tiếp.
- Cấp dưới chuẩn bị bản nháp và gửi trước cho cấp trên trực tiếp 1 tuần trước khi hai bên trao đổi trực tiếp.

Cán bộ quản lý trực tiếp cần thu thập được các thông tin cần thiết về nhân viên như: khối lượng và chất lượng thực hiện công việc; mức độ tuân thủ kỷ luật lao động; v.v... Tất cả các chỉ tiêu đạt

ra trong thực hiện công việc cần được xem xét kỹ lưỡng, nhân viên cấp dưới đã đạt được các chỉ tiêu nào, chỉ tiêu nào chưa đạt được, mức độ cụ thể là bao nhiêu? Nhà lãnh đạo nên ghi lại những điểm cần thảo luận với nhân viên trong phỏng vấn. Cuối cùng, nhà lãnh đạo nên thông báo cho nhân viên biết trước thời gian phỏng vấn cụ thể để nhân viên có thể chuẩn bị trước các câu hỏi hoặc các vấn đề cần thảo luận với lãnh đạo. Nhân viên cũng cần được thông báo trước về những quyền lợi của họ có thể liên quan đến kết quả phỏng vấn.

## **Bước 2: Đánh giá kết quả thực hiện công việc**

Cấp dưới sẽ tự trình bày, đánh giá kết quả thực hiện công việc theo quy định và hai bên trao đổi về kết quả này. Cán bộ quản lý trực tiếp chỉ ra những phần việc, những lĩnh vực công việc cụ thể nhân viên đã thực hiện tốt và những lĩnh vực nhân viên cần thực hiện tốt hơn. Thông thường nhà lãnh đạo nên bắt đầu bằng những đánh giá tốt về những lĩnh vực công việc mà nhân viên đã thực hiện tốt. Ghi nhận những cố gắng và tiến bộ của nhân viên là phần rất quan trọng trong phỏng vấn đánh giá nhân viên. Sau đó, nhà lãnh đạo mới chỉ ra những lĩnh vực mà nhân viên cần cố gắng thực hiện tốt hơn, trong đó có chỉ ra những điểm còn yếu kém cụ thể và thảo luận với nhân viên, hướng dẫn cho họ cách thức khắc phục. Theo Carrell và các cộng sự, cuộc phỏng vấn sẽ có hiệu quả hơn nếu nhà lãnh đạo tách riêng hai phần: nhận xét về nhân viên và lưu ý hoặc hướng dẫn nhân viên những vấn đề, lĩnh vực cần thực hiện tốt hơn<sup>11</sup>.

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

## **Bước 3: Thiết lập mục tiêu mới và kế hoạch hành động cho cấp dưới**

Cán bộ quản lý trực tiếp thảo luận về những thay đổi tình hình bên ngoài và bên trong tổ chức có ảnh hưởng mạnh (cả thuận lợi và khó khăn) đến công việc của cấp dưới trong thời gian tới. Cấp dưới trình bày về các mục tiêu và kế hoạch hành động cụ thể trong từng khoảng thời gian; nguồn lực cần được sử dụng và sự hỗ trợ từ cấp trên nhằm đạt được mục tiêu do cấp trên đề ra. Cán bộ quản lý trao đổi về tính hợp lý, khả thi của chương trình hành động, cách thức đo lường kết quả đạt được và hướng dẫn, giúp cấp dưới điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết.

#### **Bước 4: Những quan tâm cá nhân về phát triển nghề nghiệp**

Bước cuối cùng trong phỏng vấn là đề ra được chương trình phát triển cho nhân viên. Cấp dưới trình bày những quan tâm cá nhân về phát triển nghề nghiệp trong mối liên hệ với việc phát triển của công ty (nguyện vọng được đi học thêm, được thử thách ở các địa bàn khác, v.v...). Cấp trên xem xét và trao đổi, bảo đảm cho những điểm mạnh của cấp dưới được cơ hội phát triển; hoàn thiện những điểm yếu của cấp dưới. Cấp trên nên chỉ ra các chương trình huấn luyện, các phương pháp cụ thể nhân viên cần áp dụng để nâng cao kỹ năng của mình và mối liên hệ của các chương trình phát triển với sự thành công trong công việc của nhân viên.

### **7. ĐÁNH GIÁ THI ĐUA CỦA CÁC PHÒNG BAN, BỘ PHẬN**

Từng nhân viên của mỗi bộ phận, phòng ban có thể thực hiện tốt công việc của mình nhưng kết quả chung của phòng ban bộ phận có thể vẫn không tốt. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của các bộ phận, phòng ban nhằm giúp cho doanh nghiệp kích thích nhân viên làm việc theo tinh thần đồng đội và quan tâm đến kết quả làm việc cuối cùng của bộ phận, phòng ban thay vì chỉ quan tâm đến kết quả công việc cá nhân.

Kết quả thi đua của phòng ban, bộ phận (Ktd j) được thực hiện theo công thức sau:

$$\text{Ktd (j)} = \text{Hht (j)} * \text{Hbv (j)}$$

Trong đó:

Hht j: hệ số đánh giá kết quả hoàn thành công việc theo chỉ tiêu kế hoạch của bộ phận, phòng ban j.

Hbv j: hệ số bận việc phản ánh lượng hao phí thời gian hợp lý cần thiết để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ, công việc bình quân/nhân viên mà phòng ban, bộ phận j thực hiện so với bộ phận, phòng ban có hao phí thời gian hợp lý cần thiết để thực hiện công việc bình quân/nhân viên thấp nhất trong công ty.

### **6.1 Đánh giá kết quả hoàn thành công việc của các phòng ban, bộ phận**

Quy trình thực hiện đánh giá kết quả hoàn thành công việc của các phòng ban, bộ phận gồm 3 bước:

a) Xác định các tiêu chí cần đánh giá. Đối với các bộ phận trực tiếp sản xuất, kinh doanh, tiêu thức đánh giá kết quả hoạt động thường chú trọng các chỉ tiêu do Ban Giám đốc quy định về sản lượng, doanh số, lợi nhuận, sản phẩm tồn kho, số hợp đồng thực hiện, v.v... Đối với các phòng ban, bộ phận gián tiếp, tiêu chí đánh giá tương đối phong phú, thường phải dựa vào bảng mục tiêu kế hoạch hoạt động hàng năm. Nhằm khuyến khích và ràng buộc các phòng ban, bộ phận quan tâm đến kết quả cuối cùng của công ty và các bộ phận khác, nên đưa ra các chỉ tiêu đánh giá có tính ràng buộc về trách nhiệm và quyền lợi tương ứng. Ví dụ, mặc dù bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm mới không trực tiếp kinh doanh, bán hàng nhưng khi đánh giá kết quả của bộ phận sẽ có chỉ tiêu: doanh số sản phẩm mới hoặc tỷ lệ phần trăm doanh số sản phẩm mới/tổng doanh số, v.v...

b) Xác định trọng số cho từng tiêu thức. Các tiêu thức khác nhau đòi hỏi sự nỗ lực cố gắng khác nhau, có vai trò, tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng khác nhau đến kết quả kinh doanh của công ty do đó cũng có trọng số khác nhau trong đánh giá. Ví dụ, tiêu chí kết quả tài chính chiếm tỷ trọng 70% khi đánh giá kết quả của phòng tín dụng ngân hàng, trong đó, còn quy định cụ thể:

- Dư nợ cho vay bình quân: trọng số 42%

- Tỷ lệ nợ quá hạn: trọng số 21%
- Số thu lãi đúng hạn trong kỳ: trọng số 7%.

c). Tiến hành so sánh, đánh giá.

**6.2 Xác định hệ số bận việc (Hbv) cho các phòng ban, bộ phận**  
Theo công thức:

$$Hbv (j) = \frac{\sum Tg hl (j)}{\sum Tg hl min}$$

Trong đó:

- $\sum Tg hl (j)$ : Tổng hao phí thời gian hợp lý cần thiết trung bình / nhân viên / tuần làm việc tại phòng ban, bộ phận j, xem Chương 3, mục 8.
- $\sum Tg hl min$ : Tổng hao phí thời gian hợp lý cần thiết trung bình / nhân viên / tuần làm việc tại phòng ban, bộ phận có hao phí thời gian hợp lý cần thiết trung bình / nhân viên ít nhất trong công ty.

Cách đánh giá thi đua trên đây giúp cho các doanh nghiệp có thể đánh giá được chính xác và công bằng mức độ hoàn thành công việc của mỗi phòng ban, bộ phận trong mỗi liên hệ với mức độ bận việc (hay cường độ làm việc) do đó, khuyến khích các phòng ban thực hiện tinh giản biên chế, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của công ty.

### Tóm tắt

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm giúp đỡ, động viên, kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn và phát triển những khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên.



- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện theo trình tự 7 bước sau: (1) xác định các yêu cầu cần đánh giá; (2) lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp; (3) huấn luyện kỹ năng đánh giá; (4) thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá; (5) thực hiện đánh giá và thiết lập mục tiêu mới cho nhân viên.
- Các phương pháp áp dụng để đánh giá nhân viên gồm có: (1) phương pháp bảng điểm; (2) phương pháp xếp hạng luân phiên; (3) phương pháp so sánh cặp; (4) phương pháp phê bình lưu giữ; và (5) phương pháp quan sát hành vi; (6) phương pháp quản trị theo mục tiêu; (7) phương pháp định lượng.
- Các sai lầm cần tránh trong đánh giá nhân viên gồm có: (1) tiêu chuẩn không rõ ràng; (2) thiên kiến; (3) xu hướng thái quá; (4) xu hướng trung bình chủ nghĩa; và (5) định kiến.
- Các nhà lãnh đạo cần tránh ba điều trong đánh giá thực hiện công việc: (1) không có khả năng phê bình; (2) không có khả năng cung cấp thông tin phản hồi; (3) phê phán cá nhân thay vì cần phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể.
- Phòng vấn đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thực hiện theo trình tự sau: (1) chuẩn bị phỏng vấn; (2) thông báo về những quyền lợi của nhân viên có thể liên quan đến phỏng vấn; (3) chỉ ra những phần việc, những lĩnh vực công việc cụ thể nhân viên đã thực hiện tốt và những lĩnh vực nhân viên cần thực hiện tốt hơn; (4) mời hợp tác; và (5) chú trọng lên vấn đề phát triển nhân viên.
- Đánh giá kết quả thi đua của các phòng ban, bộ phận nên được điều chỉnh theo hệ số bận việc tương ứng của các phòng ban.

### **Câu hỏi:**

1. Ý nghĩa của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên?
2. Theo anh (chị), những sai lầm trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên có thể dẫn đến những hậu quả gì?
3. Phân tích các ưu, nhược điểm của các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.
4. Nên thực hiện đánh giá thi đua cho các bộ phận, phòng ban như thế nào?

**Tình huống:**

## **ĐÁNH GIÁ THI ĐUA**

Nhóm bốn người bạn thân: Ngọc, Lâm, Thuận, Tiến của lớp KH 14 trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh đều đã đi làm được hai năm và vẫn còn giữ được thói quen từ thời sinh viên là tự tập, vui chơi ở nhà Tiến vào chiều mừng hai Tết hàng năm. Lúc này họ đang bàn tán về chuyện khen thưởng thi đua cuối năm ở các đơn vị, doanh nghiệp mà họ đang công tác. Ngọc, công tác tại phòng Kế hoạch của xí nghiệp cơ khí Bình Minh, nói:

- Theo mình, đánh giá thi đua chỉ là hình thức vớ vẩn. Sếp của mình đánh giá tất cả mọi nhân viên trong phòng đều tốt cả. Ngoại trừ một bà có con còn nhỏ, suốt ngày thấy con ốm, mẹ nghỉ, không đảm bảo ngày công, bị loại C còn lại ai cũng được loại A tất. Thực tế, trong phòng chỉ có một số người tích cực, làm việc có hiệu quả; những người khác thì chỉ đứng đĩnh, sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về thôi.

Lâm công tác tại phòng Kế hoạch của công ty thực phẩm Hải Dương:

- Với mình, mọi thứ đều đơn giản. Sếp của mình rất thích văn nghệ và các phong trào thể thao. Là hạt nhân văn nghệ của công ty, lại thường xuyên chơi quần vợt với sếp, nên bao giờ mình cũng được đánh giá tốt. Hồi cuối năm, công ty mình có đợt giảm biên chế. Mình mới về, lẽ ra phải bị nằm trong danh sách những người bị cho nghỉ đầu tiên, chỉ vì có tài văn nghệ mà mình thoát đấy.

Tiến công tác tại phòng Kế hoạch Sở Y, mỉm cười nói:

- Lâm may thật đấy. Chúc mừng nhé. Ở chỗ mình thì toàn chỉ có các sĩ quan thi đua thôi, chẳng bao giờ có chiến sĩ thi đua cả. Tất cả các sếp đều đạt chiến sĩ thi đua cả, thường loại A, còn nhân viên, dù tích cực mấy, cũng chỉ đạt lao động tiên tiến và chỉ được thưởng loại B thôi.

Thuận, Trưởng phòng Kinh doanh của Công ty TNHH Xuân Mai nói:

- Ở công ty mình chỉ có tất cả 20 nhân viên. Cuối năm, Ban Giám đốc họp bàn, tự quyết định vấn đề khen thưởng. Mỗi người được khen thưởng tùy theo hiệu quả thực hiện công việc trong năm và được nhận một bao thư riêng. Không ai được biết người khác lãnh bao nhiêu. Nếu ai thấy có điều gì không thỏa đáng phải đến gặp

trực tiếp Giám đốc trình bày. Không ai được bàn tán, thắc mắc, gây chia rẽ nội bộ.

### CÂU HỎI:

1/ Anh (chị) hãy phân tích, ưu nhược điểm và ảnh hưởng của các cách đánh giá thi đua ở bốn đơn vị nói trên.

2/ Nếu là lãnh đạo của một doanh nghiệp lớn, anh (chị) sẽ chọn cho mình cách đánh giá thi đua như thế nào?

### BÀI TẬP THỰC HÀNH

**Bài tập 1:** Nhớ lại những lần anh/ chị được đánh giá kết quả thực hiện công việc trước đây. Hãy ghi ra 10 điểm hài lòng và 10 điểm chưa hài lòng trong đánh giá. Giải thích lý do và đề xuất làm như thế nào để đánh giá có chất lượng cao hơn?

**Bài tập 2:** Xác định trách nhiệm và mối quan hệ của bộ phận nguồn nhân lực và các bộ phận khác trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

**Bài tập 3: Đánh giá kết quả làm việc của cán bộ nhân viên**

Thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc cho các chức danh sau đây: Giám đốc Kinh doanh; Giám đốc Nhân lực; công nhân sản xuất trên dây chuyền lắp ráp. Lưu ý các khía cạnh:

- Mục tiêu đánh giá?
- Ai tham gia đánh giá và đánh giá theo tiêu chí nào?
- Hình thức đánh giá?
- Chu kỳ đánh giá?
- Những khó khăn thường gặp trong đánh giá và biện pháp giải quyết?

---

<sup>1</sup> Carrell, Elbert, Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>2</sup> French. 1986. *Human resource management*. Houghton Mifflin Com. New Jersey.

<sup>3</sup> Theo Gary Latham & Kenneth Wexley. 1981. *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Zesley publishing Com.Tr. 214,215.

<sup>4</sup> Gary Dessler. 1997. *Human Resource Management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr. 357.

---

<sup>5</sup> Trần Kim Dung. 1993. “Phương pháp phân phối thu nhập và trả lương hợp lý trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh”. *Phát triển kinh tế*. Đại học Kinh tế thành phố Chí Minh. Số 38. Tr. 32.

<sup>6</sup> Gary Dessler. 1997. *Human Resource Management*. Prentice Hall. New Jersey.

<sup>7</sup> Jane R. Goodon, Gail W. McGee, and Anson Seers. 1992. Tr 329.

<sup>8</sup> H.H. Meyer et al. 1965. “Split roles in performance appraisal”. *Harvard business review* 43 (January-February).

<sup>9</sup> Mc Gregor. “An easy look at performance appraisal”. *Harvard business review*. Tr. 91-94. Vol. 35. 1957. Tr. 91,94.

<sup>10</sup> Carrell, Elbert, Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>11</sup> Carrell, Elbert, Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 380.

## CHƯƠNG 9

# TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Biết được khái niệm tiền lương và cơ cấu thu nhập.
- Biết cách xác định các hình thức tiền lương.
- Hiểu được sự khác biệt về tiền lương trong các thị trường lao động.
- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương.
- Biết các yếu tố luật pháp trong trả lương ở Việt Nam.
- Hiểu được đặc thù của tiền lương và thu nhập trong khu vực quốc doanh ở Việt Nam.
- Hiểu được quy trình xây dựng bảng lương tổng quát trong doanh nghiệp.



## 1. KHÁI NIỆM

### 1.1 Tiền lương

Trong thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Tiền lương có thể có tên gọi khác nhau như thù lao, thu nhập từ lao động, v.v... Ở Pháp, “trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động”. Ở Đài Loan, “tiền lương chỉ mọi khoản thù lao mà người công nhân nhận được do làm việc; bất luận là dùng tiền lương, lương bổng, phụ cấp có tính chất lương, tiền thưởng hoặc dùng mọi danh nghĩa khác để trả cho họ theo giờ, ngày, tháng, theo sản phẩm”<sup>1</sup>. Ở Nhật Bản, “tiền lương, bất luận được gọi là tiền lương, lương bổng, tiền được chia lãi hoặc bằng những tên

gọi khác, là chỉ thù lao cho lao động mà người sử dụng lao động chi trả cho công nhân”<sup>2</sup>. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), “tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc theo quy định của pháp luật, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”<sup>3</sup>.

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo các điều kiện, trình độ phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Trước đây, tiền lương thường được coi là giá cả sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Giờ đây, với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào trong các doanh nghiệp, tiền lương không phải đơn thuần chỉ là giá cả sức lao động nữa. Quan hệ giữa người chủ sử dụng sức lao động và người lao động đã có những thay đổi căn bản. Liệu rằng với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, quan hệ này có thể chuyển từ hình thức bóc lột, mua bán hàng hoá sang hình thức quan hệ hợp tác song phương, đôi bên cùng có lợi hay không và bản chất tiền lương là gì, hiện vẫn còn là những vấn đề đòi hỏi phải được tiếp tục nghiên cứu, phát triển.

Ở Việt Nam, hiện nay có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc: tiền lương (dùng ý chỉ lương cơ bản), phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Theo quan điểm của cải cách tiền lương năm 1993, “tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”<sup>4</sup>. “Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc”<sup>5</sup>. Ngoài ra, “các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong quy chế của doanh nghiệp”<sup>6</sup>. Hoà nhập với cách hiểu về tiền lương trên thế giới, trong cuốn sách này, các khái niệm tiền lương, trả công lao động hoặc thu nhập của người lao động sẽ được dùng thay đổi cho nhau; còn khái niệm tiền lương mà trong thực tế ở

Việt Nam vẫn dùng để ngầm chỉ lương cơ bản sẽ được ghi rõ là lương cơ bản.

### 1.2 Tiền lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là một định chế quan trọng bậc nhất của luật Lao động nhằm bảo vệ quyền và lợi ích của người lao động, nhất là trong nền kinh tế thị trường và trong điều kiện cung sức lao động lớn hơn cầu<sup>7</sup>. Tiền lương tối thiểu cần bảo đảm nhu cầu tối thiểu về sinh học và xã hội học. Mức lương tối thiểu được ấn định là bắt buộc đối với những người sử dụng lao động. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), những yếu tố cần thiết để xác định mức lương tối thiểu phải bao gồm những nhu cầu của người lao động và gia đình họ, có chú ý tới các mức lương trong nước, giá sinh hoạt, các khoản trợ cấp an toàn xã hội và mức sống so sánh của các nhóm xã hội khác, những nhân tố kinh tế, kể cả những đòi hỏi của phát triển kinh tế, năng suất lao động và mối quan tâm trong việc đạt tới và duy trì một mức sử dụng lao động cao<sup>8</sup>. Mức lương tối thiểu có thể được quy định thống nhất trong cả nước hoặc phân biệt theo các vùng, các ngành. Ở Việt Nam lương tối thiểu được phân biệt theo vùng và phân biệt theo doanh nghiệp trong nước hay doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

### 1.3 Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế

Tiền lương trả cho người lao động dưới hình thức tiền tệ là tiền lương danh nghĩa. Cùng một số tiền như nhau sẽ mua được khối lượng hàng hoá dịch vụ khác nhau ở các vùng khác nhau hoặc trong cùng một vùng nhưng ở các thời điểm khác nhau, vì giá cả hàng hoá và dịch vụ thay đổi. Do đó, khái niệm tiền lương thực tế được sử dụng để xác định số lượng hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động có được thông qua tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản:

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

Mối quan hệ giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế thể hiện theo công thức:

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

Trong đó:

$W_R$ : Tiền lương thực tế.

$W_m$ : Tiền lương danh nghĩa.

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

Muốn cho thu nhập của người lao động tăng lên thì chỉ số tiền lương danh nghĩa phải tăng nhanh hơn chỉ số hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ.

## **2: CƠ CẤU THU NHẬP**

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

### **2.1 Tiền lương cơ bản**

Lương cơ bản (base pay) được trả cố định cho người lao động do đã thực hiện các trách nhiệm công việc cụ thể. Lương cơ bản được tính theo thời gian làm việc (giờ, ngày, tháng, năm) hoặc theo đơn giá sản phẩm<sup>9</sup> và không bao gồm các khoản được trả thêm như lương ngoài giờ, lương khuyến khích, v.v... Lương cơ bản thường được ghi trong hợp đồng lao động. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở mức độ phức tạp của công việc; điều kiện làm việc, trình độ năng lực của người lao động và giá thị trường.

Trong khu vực Nhà nước ở Việt Nam (bao gồm cả các doanh nghiệp quốc doanh hoặc các tổ chức hành chính sự nghiệp), lương cơ bản thường được tính theo các bậc lương trong hệ thống thang, bảng lương của Nhà nước.

### **2.2 Phụ cấp lương**

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản như phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp làm ngoài giờ, v.v... Lưu ý



có một số loại phụ cấp không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường, v.v... Về bản chất, phụ cấp điện thoại, phụ cấp xăng, v.v... là chi phí hoạt động của doanh nghiệp không phải là phụ cấp cho người lao động. Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

### 2.3 Tiền thưởng

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có rất nhiều loại. Trong thực tế các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

- Thưởng năng suất, chất lượng: áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ yêu cầu về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Thưởng tiết kiệm: áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn bảo đảm được chất lượng theo yêu cầu.
- Thưởng sáng kiến: áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới, v.v...có tác dụng làm nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành, hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lãi, người lao động trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lãi dưới dạng tiền thưởng. Hình thức này được áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm hoặc cuối năm tùy theo cách thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới: áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng cho doanh nghiệp, v.v... hoặc có các hoạt động khác làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Thưởng bảo đảm ngày công: áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.
- Thưởng về sự tận tâm với doanh nghiệp hoặc thưởng cho những hành vi xuất sắc áp dụng khi người lao động có những hoạt động rõ ràng làm tăng lợi ích hoặc uy tín của doanh nghiệp như dũng cảm bắt cướp bảo vệ tài sản công ty, v.v...

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng. Thông thường, các loại tiền thưởng năng suất, chất lượng; thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến; và thưởng cho nhân viên tìm được các khách hàng mới, các địa chỉ tiêu thụ mới được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên mang lại cho doanh nghiệp. Hình thức thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp thường được hội đồng quản trị doanh nghiệp và giám đốc điều hành ấn định trước, thông báo cho toàn thể nhân viên biết để kích thích mọi người cố gắng làm việc tốt hơn. Các hình thức thưởng: bảo đảm ngày công, thưởng về sự tận tâm với doanh nghiệp thường được xác định theo tỷ lệ phần trăm so với lương cơ bản hoặc quà tặng của doanh nghiệp, chế độ nghỉ phép khuyến khích.

#### **2.4 Phúc lợi**

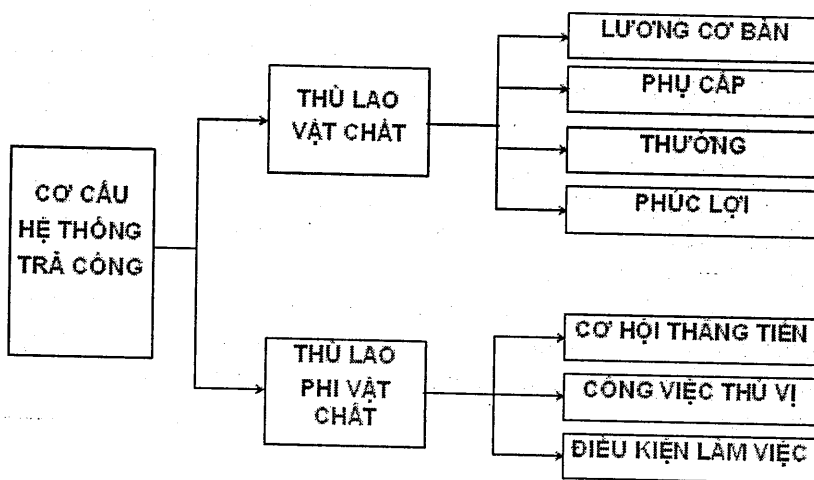
Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của Chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và các yếu tố, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ lành nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có:

- Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm y tế.
- Hưu trí.
- Nghỉ phép.
- Nghỉ lễ.
- Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ.

- Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn.
- Quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ nhân viên, v.v...

Các khoản tiền bảo hiểm xã hội, tiền hưu trí, tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ lễ thường được tính theo quy định của Chính phủ và theo mức lương của người lao động. Các khoản phúc lợi khác như ăn trưa, trợ cấp khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp thường được tính đồng hạng (tuy nhiên, một số doanh nghiệp có thể vẫn có mức tính riêng cho các nhân viên ở các chức vụ khác nhau hoặc có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp khác nhau).

**Sơ đồ 9.1: Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp**



Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hoá chuyên môn của người lao động được nâng cao, người lao động đi làm mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất như lương cơ bản, thưởng, trợ cấp, phúc lợi mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những công việc có tính chất thách thức, thú vị, v.v... Ở một số nước công nghiệp phát triển trên thế giới đã áp dụng khái niệm trả công lao động để bao hàm cả các yếu tố vật chất lẫn các yếu tố phi vật chất đã mang lại sự thỏa mãn cho người lao động tại nơi làm việc. Như

vậy, theo quan niệm này, hệ thống trả công lao động sẽ có cơ cấu trình bày trong sơ đồ 9.1

### **3. MỤC TIÊU CỦA HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG**

Trả công lao động luôn luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị ở mọi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xếp đặt hệ thống trả công, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới năm mục tiêu cơ bản: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên, hiệu quả về mặt chi phí, và đáp ứng yêu cầu của luật pháp<sup>10</sup>.

#### **3.1 Thu hút nhân viên**

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

#### **3.2 Duy trì những nhân viên giỏi**

Để duy trì được những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, trả lương cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp trả lương cho họ không công bằng, họ sẽ thường cảm thấy khó chịu, bị ức chế và chán nản, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp. Tính công bằng trong trả lương thể hiện không chỉ ở sự công bằng giữa những nhân viên thực hiện cùng công việc, có kết quả tương đương, không phân biệt giới tính, dân tộc, màu da, nguồn gốc gia đình, v.v.... mà còn ở sự công bằng giữa những công việc có tầm quan trọng, yêu cầu mức độ phức

tạp, kỹ năng thực hiện tương đương, hoặc giữa những nhân viên làm việc trong những bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Mặc dù không có hệ thống trả công nào có thể làm tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp luôn được vừa lòng<sup>11</sup>, nhưng thực hiện định giá công việc (xem phân định giá công việc cùng chương) và nghiên cứu tiền lương trên thị trường sẽ giúp cho doanh nghiệp vừa bảo đảm được tính công bằng nội bộ, vừa bảo đảm được tính công bằng với thị trường bên ngoài trong trả lương.

### **3.3 Kích thích, động viên nhân viên**

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

### **3.4 Hiệu quả về mặt chi phí**

Trả lương không nên vượt quá cao so thị trường, nhằm bảo đảm tính cạnh tranh cho tổ chức. Tổ chức cũng cần phân tích cơ cấu chi phí nhân sự (tiền lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi và các khoản đầu tư của doanh nghiệp cho nhân viên như đào tạo, phát triển, v.v... nhằm giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả nhất chi phí nhân sự và quỹ lương không bị vượt quá khả năng tài chính của tổ chức.

### **3.5 Đáp ứng các yêu cầu của Luật pháp**

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

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

#### **4. CÁC HÌNH THỨC TIỀN LƯƠNG**

Thông thường, có ba hình thức tiền lương chủ yếu áp dụng trong các doanh nghiệp: tiền lương thời gian; tiền lương trả theo trình độ, năng lực của nhân viên, gọi tắt là tiền lương trả theo nhân viên và tiền lương trả theo kết quả thực hiện công việc.

##### **4.1 Hình thức trả lương thời gian**

Nhân viên được trả lương theo thời gian làm việc: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm. Tiền lương thời gian thường được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác và chặt chẽ hoặc do tính chất của công việc, nếu trả lương theo sản phẩm sẽ không đảm bảo chất lượng sản phẩm, không mang lại hiệu quả thiết thực. Trên cơ sở của bảng định giá công việc, các công việc sẽ được xếp vào một số ngạch và bậc lương nhất định. Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian.

##### **4.2 Hình thức trả lương theo nhân viên**

Khi các nhân viên có trình độ lành nghề, kỹ năng khác nhau thực hiện cùng một loại công việc thì những nhân viên này nên được trả lương như thế nào? Doanh nghiệp nên trả lương cho nhân viên theo yêu cầu và tính chất của công việc mà họ thực hiện hay theo kỹ năng, trình độ lành nghề của nhân viên? Những doanh nghiệp muốn kích thích nhân viên nâng cao trình độ lành nghề và muốn nâng cao tính linh hoạt trong thị trường lao động nội bộ để có thể dễ dàng chuyển nhân viên từ công việc này sang công việc khác thường áp dụng cách trả lương theo nhân viên. Khi đó, nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được trả lương theo những kỹ năng mà họ đã được đào tạo, giáo dục và sử dụng. Mỗi khi nhân viên có thêm các chứng chỉ

học vấn, hoặc có các bằng chứng đã nâng cao trình độ lành nghề cần thiết cho công việc, họ đều được tăng lương. Các doanh nghiệp này cho rằng, những kỹ năng, kiến thức mà nhân viên học thêm được sẽ có tác dụng kích thích tăng năng suất lao động, phát huy sáng kiến, làm gia tăng giá trị cho doanh nghiệp, do đó, doanh nghiệp cần trả thêm lương cho nhân viên. Cuộc điều tra của Fortune với 1.000 công ty cho thấy có 51% công ty áp dụng cách trả lương này<sup>12</sup>. Hệ thống trả lương này kích thích nhân viên nâng cao trình độ lành nghề, đáp ứng các nhu cầu đào tạo phát triển của công ty trong thời kỳ mới, tuy nhiên các báo cáo cho thấy ba phần tư các công ty áp dụng chế độ tiền lương này có mức chi trả tiền lương cao hơn mức tiền lương trung bình trên thị trường<sup>13</sup>.

#### **4.3 Hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc**

Với hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc, nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của họ. Có nhiều hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc như trả lương theo sản phẩm, theo sản phẩm lũy tiến, khoán tiền lương theo nhóm, v.v... (xem phần “Tiền lương kích thích trong doanh nghiệp”). Hình thức tiền lương này có tác dụng kích thích, động viên nhân viên rất tốt. Năm cuộc điều tra tại 4700 công ty ở Mỹ cho thấy, khi chuyển từ hình thức trả lương theo thời gian sang trả lương theo kết quả thực hiện công việc, năng suất lao động tăng lên trung bình từ 29 đến 63%<sup>14</sup>. Công ty IBM đã tăng năng suất lao động lên xấp xỉ 200% trong thời khoảng thời gian là mười năm, nguyên nhân chủ yếu là đã sử dụng hai chính sách: (1) trả công theo năng suất, chỉ theo năng suất; và (2) thăng chức do năng suất và chỉ do năng suất<sup>15</sup>. Hãng Anderson, tại Minnesota, nhà sản xuất lớn nhất thế giới về cửa sổ, thực hiện chương trình ba điểm: sản xuất sản phẩm có chất lượng tốt nhất; thuê lao động tốt nhất và trả lương cao nhất trong ngành công nghiệp<sup>16</sup>.

### **5. TIỀN LƯƠNG KÍCH THÍCH TRONG DOANH NGHIỆP**

Nhìn chung, tiền lương có thể sử dụng để kích thích nhân viên trong doanh nghiệp theo ba cấp độ: kích thích cá nhân, kích thích theo nhóm và kích thích theo kết quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

## 5.1 Kích thích cá nhân

### 5.1.1 Hình thức trả lương theo sản phẩm

Đây là hình thức trả lương căn cứ trên cơ sở đơn giá tiền lương cho một đơn vị sản phẩm và khối lượng sản phẩm thực hiện được. Hình thức trả lương này đã gắn thu nhập của nhân viên với kết quả thực hiện công việc của họ, có tính kích thích mạnh, mang lại hiệu quả cao và được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp. Nhân viên sẽ cố gắng học tập, nâng cao trình độ lành nghề phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, v.v... tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Thêm vào đó, trả lương theo sản phẩm cũng góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, năng động, tích cực trong công việc và thúc đẩy tinh thần thi đua giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. Đối với các đối tượng công nhân viên chức khác nhau, hình thức tiền lương theo sản phẩm có một số dạng sau:

- *Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân*

Hình thức này được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, công việc của họ có tính chất tương đối độc lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt. Doanh nghiệp nên áp dụng định mức lao động trên cơ sở khoa học để có tiêu chuẩn về khối lượng, chất lượng sản phẩm và đơn giá tiền công cho phù hợp.

- *Trả lương theo sản phẩm có thưởng hoặc trả lương theo sản phẩm lũy tiến*

Đây là hình thức trả lương theo sản phẩm kết hợp với hình thức tiền thưởng (hoặc đơn giá lũy tiến) khi nhân viên có số lượng sản phẩm thực hiện trên định mức quy định. Ví dụ, công ty may S quy định: đơn giá tiền lương cho một sản phẩm là 2.000 đồng nhưng đơn giá cho các sản phẩm từ thứ 11 sẽ là 2.200 đồng. Cách trả lương này có tác dụng kích thích công nhân rất mạnh. Thông thường, hình thức trả lương này được áp dụng khi doanh nghiệp cần hoàn thành gấp một khối lượng công việc trong một thời gian nhất định.



- *Trả lương theo sản phẩm gián tiếp*

Hình thức này thường áp dụng để trả lương cho công nhân phụ, làm những công việc phục vụ cho công nhân chính như sửa chữa máy trong các phân xưởng dệt, điều chỉnh trong các phân xưởng cơ khí, v.v... Tiền lương của công nhân phụ được tính bằng mức tiền lương của công nhân phụ nhân với mức độ hoàn thành tiêu chuẩn sản phẩm của nhóm công nhân chính do người công nhân phụ có trách nhiệm phục vụ. Cách trả lương này kích thích công nhân phụ phục vụ tốt cho công nhân chính, tạo điều kiện cho công nhân chính nâng cao mức sản lượng.

- *Trả lương sản phẩm khi tăng định mức lao động*

Khi doanh nghiệp quyết định tăng định mức lao động, cần thay đổi đơn giá lương sản phẩm tương ứng để người lao động an tâm, phấn khởi trong công việc. Đơn giá tiền lương mới thường được xác định căn cứ theo định mức sản phẩm cũ, định mức sản phẩm mới và đơn giá lương cũ khi chưa có những thay đổi lớn về công nghệ kỹ thuật như sau:

$$\text{đơn giá cũ} * \frac{(\text{định mức cũ} + \text{định mức mới})}{2 * \text{định mức mới}}$$

Ví dụ: Khi định mức tăng từ 5 sản phẩm thành 6 sản phẩm một ngày; đơn giá lương cũ cho 1 đơn vị sản phẩm là 20 ngàn đồng, mỗi ngày người công nhân hoàn thành định mức sẽ được lĩnh 100 ngàn đồng. Nếu các điều kiện trang bị công nghệ không đổi, đơn giá mới sẽ được xác định bằng 18,3 ngàn đồng, khi hoàn thành định mức mới, người công nhân được lĩnh 110 ngàn đồng.

	Định mức cũ (SP)	Định mức mới (SP)	Đơn giá cũ (ngàn đồng)	Đơn giá mới (ngàn đồng)	Lương cũ (ngàn đồng)	Lương mới (ngàn đồng)
B	5	6	20	18,3	100	110
A	40	45	2	1,9	80	85

### 5.1.2 Trả lương theo giờ chuẩn

Cách trả lương cũng giống như hệ thống trả lương theo sản phẩm, ngoại trừ một điều là sử dụng yếu tố thời gian chuẩn quy định cho công nhân để thực hiện một khối lượng công việc nhất định. Theo Halsey, khi công nhân thực hiện công việc nhanh hơn mức quy định, họ sẽ được thưởng thêm một số tiền công bằng một nửa đơn giá thời gian tiết kiệm được.

Ví dụ: Đơn giá thời gian quy định: 8 ngàn đồng / giờ. Định mức 2 giờ thực hiện 8 sản phẩm. Thực tế: 8 giờ thực hiện 40 sản phẩm. Để thực hiện được 40 sản phẩm, lẽ ra người công nhân cần 10 giờ chuẩn. Như vậy, người công nhân tiết kiệm được 2 giờ chuẩn. Tiền lương trả cho người công nhân theo thời gian chuẩn là:

$$8 \text{ ngàn đ} \times 8 \text{ (giờ)} + \frac{8}{2} \times 2 \text{ (giờ)} = 72 \text{ ngàn đồng}$$

### 5.1.3 Tiền hoa hồng

Tiền hoa hồng thường áp dụng để trả cho nhân viên bán hàng. Có thể áp dụng hai kiểu tính hoa hồng:

\* Tiền lương hoàn toàn tính bằng tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán.

\* Tiền lương được tính bằng lương thời gian theo tháng hoặc ngày và tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán được trong tháng.

Tỷ lệ phần trăm hoa hồng được tính rất khác biệt trong các doanh nghiệp, phụ thuộc vào tính chất của loại mặt hàng kinh doanh, theo vị trí thuận lợi của điểm bán hàng, tính chất cạnh tranh trên thị trường đối với sản phẩm bán hàng, v.v... Tuy nhiên việc xác định tỷ lệ hoa hồng như thế nào vẫn còn là vấn đề không dễ dàng và khó chính xác<sup>17</sup>.

## 5.2 Kích thích dựa vào nhóm (trả lương khoán theo nhóm)

Trả lương khoán theo nhóm thường áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia thành các chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi cho việc bảo đảm chất lượng thực hiện. Toàn bộ khối lượng công việc sẽ được giao khoán cho nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Tiền lương sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm, đội. Hình thức này kích thích tất cả nhân viên quan tâm đến kết quả sản phẩm cuối cùng của nhóm. Trong thực tế, hình thức trả lương này thường được áp dụng trong các dây chuyền lắp ráp, trong ngành xây dựng, sửa chữa cơ khí, trong nông nghiệp, v.v... Để kích thích các nhân viên trong nhóm làm việc tích cực, việc phân phối tiền công giữa các thành viên trong nhóm thường căn cứ vào các yếu tố sau:

- Trình độ của nhân viên (thông qua hệ số mức lương  $H_{si}$  của mỗi người).
- Thời gian thực tế làm việc của mỗi người ( $T_{ti}$ ).
- Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi người vào kết quả thực hiện công việc của nhóm ( $K_i$ ).

Như vậy, thời gian làm việc quy chuẩn của công nhân  $i$  sẽ được tính theo công thức:

$$T_{ci} = H_{si} \times T_{ti} \times K_i$$

Tổng thời gian làm việc quy chuẩn của tất cả công nhân trong nhóm sẽ được tính theo công thức:

$$\text{Tổng thời gian chuẩn} = \sum_{i=1}^n T_{ci}$$

Trong đó:  $n$  là số công nhân trong nhóm.

Tiền công của mỗi công nhân sẽ được xác định trên cơ sở số tiền khoán chung cho cả nhóm và thời gian làm việc chuẩn của mỗi người, theo công thức:

$$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

Ví dụ, sau khi giám định mức độ hư hỏng của một chiếc máy tiện, phân xưởng khoán cho ba công nhân thực hiện với tổng số tiền thù lao là 600.000 đồng. Ba người thợ sửa chữa trong nhóm sẽ được trả lương tương ứng với các hệ số lương, thời gian làm việc thực tế và mức độ tích cực của mỗi người như trong Bảng 9.1.

Bảng 9.1: Trả lương khoán cho nhóm người lao động

Công nhân	Hệ số lương (Hs)	Tổng thời gian thực tế làm việc (giờ)	Mức độ tích cực của mỗi người (Ki)	Thời gian quy chuẩn (giờ)	Tiền công (ngàn)
1	2	3	4	$5=2 \times 3 \times 4$	6
A	1,78	5	1,2	10,68	255
B	1,62	4	1,1	7,13	170
C	1,47	5	1	7,35	175
$\Sigma$		14		25,16	600

### 5.3 Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng với tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này được áp dụng do những người sử dụng lao động muốn nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa phần thù lao cho các cá nhân, cho nhóm của họ với kết quả sản xuất cuối cùng của doanh nghiệp. Hệ thống kích thích theo doanh nghiệp gồm hai loại: thưởng theo năng suất, hiệu quả nhằm gắn chặt tiền công cho nhân viên với các yếu tố năng suất, hiệu quả cụ thể như tiết kiệm thời gian, vật liệu, giảm chi phí, v.v... và chia lời (nhằm gắn chặt phần trả công cho nhân viên với lợi nhuận của doanh nghiệp).

### 5.3.1 Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng

Thưởng năng suất, chất lượng chú trọng lên các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất cụ thể trong khoảng thời gian ngắn và được áp dụng theo mô hình của Scanlon, mô hình của Rucker và mô hình tiết kiệm thời gian<sup>18</sup>:

- *Mô hình của Scanlon*

Mô hình của Scanlon kích thích nhân viên giảm chi phí lao động trên tổng doanh thu. Theo mô hình này, trước hết, cần phải xác định được hệ số chi phí lao động chuẩn (tỷ lệ chi phí lao động/doanh thu) trong điều kiện sản xuất kinh doanh bình thường. Hàng tháng, đại diện Công đoàn của xưởng hoặc phân xưởng họp với lãnh đạo phụ trách xưởng hoặc phân xưởng, để xác định các chi phí lao động trong tháng và đối chiếu kết quả thực tế với hệ số chi phí lao động chuẩn. Sau khi trừ đi một tỷ lệ phần trăm nhất định trong phần tiết kiệm được để dự phòng cho các tháng sau, phần tiết kiệm được sẽ được chia theo một tỷ lệ nhất định cho doanh nghiệp và thưởng cho nhân viên. Tỷ lệ giữa phần để lại cho doanh nghiệp và phần trả thưởng cho nhân viên có thể là 1:1; 1:2; hoặc 1:3; v.v... không cố định, phụ thuộc vào mối tương quan giữa giới chủ và giới lao động làm thuê trong doanh nghiệp. Cuối năm, phần dự phòng sẽ được đem chia lại cho nhân viên dưới dạng tiền thưởng.

Kết quả cho thấy, sau năm tháng áp dụng mô hình Scanlon tại công ty Rocky Mountain Data Systems, lợi nhuận tăng 22%, doanh thu tăng 11%, thu nhập của nhân viên tăng 14% và mối quan hệ lao động nhân viên được cải thiện rất nhiều<sup>19</sup>.

- *Mô hình Rucker*

Mô hình của Rucker cũng tương tự như mô hình của Scanlon, nhưng thay thế yếu tố doanh thu bằng giá trị gia tăng. Công thức tính:

Chi phí lao động/ Giá trị gia tăng
------------------------------------

Điều này kích thích nhân viên giảm chi phí sản xuất, tiết kiệm nguyên vật liệu, và tiết kiệm của các yếu tố vật chất khác trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

**Lưu ý:** Giá trị gia tăng được tính bằng tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí đầu vào và các chi phí vật chất sử dụng trong quá trình sản xuất, kinh doanh như nguyên vật liệu, hao mòn máy móc, dụng cụ, v.v... Công thức này được tính trong điều kiện làm việc bình thường. Ví dụ: Nếu hệ số Rucker là 40%, chi phí lao động sẽ là 40% giá trị gia tăng. Mọi tiết kiệm, không phụ thuộc vào hình thức, làm tăng giá trị gia tăng đều mang lại phần thưởng cho nhân viên.

- *Mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian*

Xuất phát từ quan điểm cho rằng mọi nhân viên, trực tiếp hoặc gián tiếp đều tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, do đó, họ đều cần được khuyến khích, khen thưởng khi kết quả cuối cùng của doanh nghiệp là tốt. Mô hình này tương tự như cách trả lương theo sản phẩm, nhưng hệ thống khen thưởng được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong toàn công ty, bao gồm cả bộ phận sản xuất trực tiếp và bộ phận gián tiếp. Trên cơ sở tính toán giờ chuẩn để thực hiện công việc, phần tiết kiệm về thời gian thực hiện công việc sẽ được chia đều cho một bên là toàn bộ nhân viên và một bên là doanh nghiệp.

Sau ba năm áp dụng mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian, tại Dana Spicer Heave Axle chi nhánh ở Ohio, hiệu quả lao động tăng 45%, những khó khăn liên quan đến thực hiện chất lượng giảm 50%, tiền thưởng hàng tháng của nhân viên tăng 12 - 16%. Theo đánh giá của U.S. General Accounting Office, có hơn 1.000 doanh nghiệp ở Mỹ áp dụng mô hình này<sup>20</sup>.

### **5.3.2 Kế hoạch chia lời**

Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và quan tâm đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lời của doanh nghiệp cho nhân viên. Như vậy, ngoài tiền lương, thưởng, cuối năm nhân viên được chia thêm một phần lợi nhuận của doanh nghiệp. Trong thực tế có 3 kiểu chia lời:

a). Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý, sau khi quyết toán theo nguyên tắc định trước. Đây là dạng chia lời phổ biến nhất.

b). Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không còn làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, không có khả năng lao động hoặc chết.

c). Dạng chia lời kiểu hỗn hợp, cho phép nhân viên được nhận một phần tiền lời như kiểu a, phần tiền lời còn lại sẽ được đưa vào phiếu tín dụng và trả cho nhân viên như kiểu b. Ví dụ, hàng quý, nhân viên của công ty Publix Grocery ở Florida, được trả 20% tiền thưởng và được chia 10% tiền lời theo phiếu tín dụng từ số tiền lời của doanh nghiệp. Nhân viên của công ty này nắm 100% cổ phiếu của doanh nghiệp<sup>21</sup>.

#### *Ích lợi của các kế hoạch chia lời*

- Doanh nghiệp chỉ chia lời cho nhân viên khi doanh nghiệp làm ăn có lời, nghĩa là khi doanh nghiệp có khả năng tài chính tốt.
- Nhân viên không đòi doanh nghiệp tăng lương khi có lạm phát, điều này giúp doanh nghiệp giữ được trạng thái ổn định, đặc biệt là khi doanh nghiệp đang trong tình trạng khó khăn về tài chính.
- Nhân viên được kích thích để tạo ra lợi nhuận tốt hơn cho doanh nghiệp vì phần trả tiền lời cho nhân viên liên hệ chặt chẽ với kết quả làm việc của họ.
- Công nhân cảm thấy gắn bó với doanh nghiệp nhiều hơn và quan tâm hơn đến việc nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí vật chất, tăng hiệu quả thực hiện công việc.

#### **5.3.3 Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên**

Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên có những ưu điểm tương tự như kế hoạch chia lời. Khi vừa là người lao động, vừa là các cổ đông của doanh nghiệp, các nhân viên của doanh nghiệp sẽ quan tâm nhiều hơn đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và cố gắng phấn đấu để doanh nghiệp phát triển mạnh hơn. Ước tính vào năm 2000 ở Mỹ có khoảng 25% nhân viên có cổ phiếu. Trong thực tế, có trên 70% doanh nghiệp kinh doanh thất bại đều sử dụng kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên để tránh cho doanh nghiệp khỏi bị rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh.

## Hướng dẫn đối với các kế hoạch kích thích

Theo Peters, để các kế hoạch kích thích có hiệu quả cao, cần lưu ý các điểm sau<sup>22</sup>:

1. *Thưởng đậm.* Cần có sự kích thích mạnh về tài chính cho tất cả các nhân viên, từ giám đốc đến nhân viên phụ việc bàn giấy. Ít nhất 25% tiền lương cơ bản cần được trả dưới dạng tiền thưởng.
2. *Chú trọng kết quả thực hiện công việc của cả nhóm.* Các tổ, nhóm, phòng, đơn vị từ 10 đến 30 người cần có sự liên kết để hình thành các kế hoạch kích thích nhóm.
3. *Nhanh chóng có phản hồi về kết quả thực hiện công việc cho từng cá nhân và nhóm.* Tiền thưởng nên trả riêng, không gộp lẫn với tiền lương cơ bản.
4. *Cao hơn mức bình thường.* Tiền lương cơ bản nên trả cao hơn so với mức bình thường trong thị trường khu vực. Kết hợp tiền lương và tiền thưởng, nhân viên sẽ có thu nhập cao hơn hẳn so với các công việc tương tự trên thị trường. Điều này sẽ kích thích nhân viên làm việc tốt hơn.
5. *Công thức đơn giản.* Khi nhân viên không hiểu được cách tính thưởng, họ sẽ không yên tâm, không cố gắng phấn đấu để có thưởng. Các con số nên đơn giản để nhớ (tỷ lệ thưởng 5% thay vì 4.98%)

## 6. TIỀN LƯƠNG TRONG CÁC THỊ TRƯỜNG LAO ĐỘNG

Về khía cạnh thu nhập của người lao động, đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp có thể chia thành 3 loại thị trường lao động<sup>23</sup>:

- Thị trường lao động của những người công nhân và nhân viên văn phòng.
- Thị trường lao động của các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật.
- Thị trường lao động của các nhà quản trị.

Việc phân chia này rất có ích đối với việc phân tích tiền lương vì các thị trường này khác nhau về quy mô, phương pháp tính lương, khoảng cách giữa các mức lương, yêu cầu học vấn và các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương.



## 6.1 Thị trường lao động của công nhân và nhân viên văn phòng

Thông thường, thị trường lao động của những người công nhân và nhân viên văn phòng là thị trường địa phương, là khu vực mà người công nhân tìm kiếm việc làm nếu họ muốn đổi công việc. Ở nước ngoài, cả công nhân và nhân viên văn phòng thường được trả công theo mức lương giờ. Ở Việt Nam, công nhân thường được trả lương theo sản phẩm, còn nhân viên văn phòng thường được trả lương theo thời gian. Nhóm những công nhân và nhân viên văn phòng thường được phân loại theo hai hoặc ba đẳng cấp, ví dụ: thợ học nghề, thợ công nhật bình thường và thợ có trình độ lành nghề cao. Ở Mỹ khoảng cách chênh lệch về mức lương trung bình giữa người có thu nhập thấp nhất với người có thu nhập cao nhất là khoảng 2 - 3 lần. Ở Việt Nam, trong khu vực quốc doanh, khoảng cách giữa bậc cao nhất và thấp nhất về hệ số lương cơ bản của nhân viên văn phòng và công nhân trực tiếp sản xuất là khoảng 2 lần<sup>24</sup>. Hiện nay, trên thế giới, khoảng cách này có xu hướng giảm xuống trong các doanh nghiệp<sup>25</sup>. Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương cho thị trường lao động này gồm có:

- Kỹ năng cần có theo yêu cầu của công việc. Các công việc đòi hỏi kỹ năng cao thường được trả lương cao hơn.
- Khối lượng kiến thức cần được đào tạo theo yêu cầu của công việc. Tuy nhiên đào tạo không giữ vai trò quan trọng đối với nhóm công nhân và nhân viên văn phòng như trong thị trường nghề nghiệp của giới cán bộ chuyên môn, kỹ thuật. Phần lớn công việc của công nhân và nhân viên văn phòng được đào tạo tại nơi làm việc, tại các trung tâm dạy nghề, không phải tại các trường đại học mặc dù đôi khi có những nghề đòi hỏi thời gian dạy nghề lâu.
- Điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc, yêu cầu cố gắng về thể lực, mức độ rủi ro trong công việc và những yếu tố khác của môi trường có thể làm cho công nhân, nhân viên văn phòng thấy không được thoải mái hoặc vất vả khi thực hiện công việc.
- Quan hệ mức lương giữa công nhân và nhân viên hành chính văn phòng. Mức lương của công nhân và nhân viên văn phòng thường liên hệ chặt chẽ với nhau, khi một nhóm được tăng lương, nhóm kia cũng có xu hướng được tăng lương theo. Nhìn

chung, tiền lương của cả hai nhóm đều chịu tác động của Thoả ước Lao động tập thể.

## 6.2 Thị trường lao động của cán bộ chuyên môn, kỹ thuật

Cán bộ chuyên môn kỹ thuật là những người có trình độ chuyên môn sâu về một lĩnh vực nào đó như kỹ sư, tài chính, tin dụng, bác sỹ, các nhà toán học, tâm lý học, v.v... Trong doanh nghiệp, chức năng, nhiệm vụ chính của họ là chuẩn bị phương án cho các quản trị gia ra quyết định. Thị trường lao động của các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật có xu hướng mở rộng trong phạm vi cả nước và không bị giới hạn bởi ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Tiền lương thường được trả theo thời gian. Các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật thường được phân theo nhiều đẳng cấp hơn so với nhóm công nhân hay nhân viên văn phòng. Tuy theo các nghề khác nhau, các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật có thể được phân thành bốn, năm, sáu, hoặc bảy, tám đẳng cấp. Khoảng cách mức lương trung bình giữa nhóm có thu nhập cao nhất so với nhóm có thu nhập thấp nhất cỡ khoảng bốn, năm lần. Do đó, một người kỹ sư mới vào nghề có thể nhận được tiền lương bằng một phần tư hoặc một phần năm so với một kỹ sư giàu kinh nghiệm. Ở Việt Nam, trong các doanh nghiệp quốc doanh, hệ số lương cơ bản (so mức lương tối thiểu) của kỹ sư mới ra trường là 2.34 của chuyên viên cao cấp nhất là 6.60. Riêng đối với công chức nhà nước, có bảng lương chuyên gia cao cấp với ba hệ số lương cơ bản là 7.0-7.5-8.0 áp dụng đối với các chuyên gia đầu ngành. Trong các cuộc khảo sát lương năm 2007, tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài, các chuyên viên bậc thấp có mức lương cơ bản trung bình khoảng gần 5 ngàn đô la Mỹ một năm, các chuyên viên bậc cao có lương cơ bản khoảng 10 ngàn đô la Mỹ một năm.

### *Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của nhóm cán bộ chuyên môn, kỹ thuật:*

- Yêu cầu giáo dục, đào tạo, các bằng cấp, chứng chỉ học vấn.
- Thâm niên làm việc.
- Các kết quả thực hiện công việc trước đây.
- Uy tín cá nhân trên thị trường.

Cần lưu ý rằng, mức lương cao hơn không nhất thiết liên hệ trực tiếp với mức độ trách nhiệm cao hơn trong các công việc chuyên môn, kỹ thuật.

Các quyết định về vấn đề tiền lương, thưởng đối với các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật thường không thống nhất. Một trong những nguyên nhân quan trọng là nhu cầu tiền bạc đối với họ không quan trọng và không bức thiết như đối với công nhân và các nhân viên hành chính. Điều đó không có nghĩa là các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật không cần các loại kích thích vật chất, các loại tiền thưởng. Mặt khác, các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật lại có xu hướng muốn được làm việc tự do, độc lập, sáng tạo và muốn được sự thừa nhận của các đồng nghiệp, công chúng. Điều mong muốn lớn nhất đối với các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật khi đi làm là có thu nhập hợp lý đồng thời phải có môi trường làm việc thuận lợi để họ có thể phát huy tối đa các năng lực cá nhân. Do đó, việc tạo môi trường làm việc phù hợp cho các cán bộ chuyên môn kỹ thuật có thể sẽ có ý nghĩa kích thích họ mạnh hơn so với các kích thích về tiền bạc, vật chất.

### 6.3 Thị trường lao động của các quản trị gia

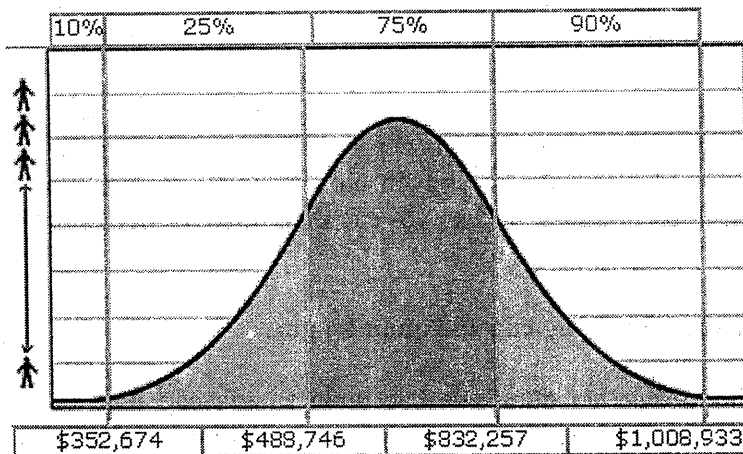
Thị trường lao động của các quản trị gia cấp thấp có xu hướng giới hạn ở trong khu vực địa phương. Ngược lại, thị trường lao động các Giám đốc điều hành và quản trị gia cấp trung thường mở rộng trong phạm vi cả nước, nhưng vẫn giới hạn trong cùng một ngành hoặc cùng một lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Các quản trị gia, nhất là các Giám đốc điều hành, giữ vai trò đặc biệt tới sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp thường có chế độ trả công đặc biệt ưu đãi cho các Giám đốc điều hành. Tổng Giám đốc được trả công cao nhất của Mỹ năm 2001 là Lawrence Ellison – công ty Oracle với tổng giá trị là 706 triệu đôla (bao gồm cả giá trị cổ phiếu)<sup>26</sup>.

Thu nhập của các quản trị gia cấp điều hành bao gồm:

- a) lương cơ bản theo thời gian tháng hoặc năm,
- b) thưởng năm,
- c) thưởng dài hạn và
- d) các bổng lộc đặc biệt từ chức vụ.

Trong đó lương cơ bản được xác định theo định giá công việc và chỉ chiếm một phần trong tổng thu nhập. Lương cơ bản của chức danh Tổng Giám đốc điều hành (CEO) tại Mỹ vào thời điểm tháng 3/2009 trung bình là 638.202 đô la. Việc phân bổ mức lương trên thị trường từ 10% các công ty trả thấp nhất (352.674 đô la) đến 10% các công ty trả lương cao nhất trên thị trường (1.008.933) trong Hình 9.2. Trong đó, mức lương cơ bản chỉ chiếm 51,8% tổng thu nhập của Tổng Giám đốc điều hành<sup>27</sup> (Bảng 9.2).

Hình 9.2: Phân bổ mức lương cơ bản của chức danh Tổng Giám đốc điều hành (CEO) tại Mỹ vào thời điểm tháng 3/2009 trên thị trường



Nguồn: [www.salary.com](http://www.salary.com)

Bảng 9.2. Cấu trúc thu nhập của chức danh Tổng Giám đốc điều hành (CEO) tại Mỹ vào thời điểm tháng 3/2009

	Giá trị trung bình	Tỷ lệ phần trăm (%)
Lương cơ bản	638.202 USD	51,8%
Các loại thưởng	534.977 USD	43,5%
Bảo hiểm xã hội	21.665 USD	1,8%
Bảo hiểm y tế	5.722 USD	0,5%
Hưu trí	11.270 USD	0,9%
Thu nhập khác	19.195 USD	1,6%
Tổng số	1.231.030 USD	100%

Nguồn: [www.salary.com](http://www.salary.com)

Trong nhiều trường hợp, lương cơ bản chỉ chiếm chưa đầy 10% tổng thu nhập của Tổng Giám đốc điều hành. Ví dụ: Doyle, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc tập đoàn Potash của Saskatchewan Incwas được trả 17.026.317 đô la trong năm 2008 trong đó lương cơ bản chỉ có 1.092.000 đô la phần còn lại do cổ phiếu thưởng và các dạng thu nhập khác<sup>28</sup>.

Tiền thưởng năm gồm hai khoản: thưởng tiền và tiền trả cho các cổ phiếu. Tiền thưởng hàng năm được xác định theo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong năm. Thưởng dài hạn được sử dụng nhằm kích thích các quản trị gia quan tâm đến hiệu quả hoạt động lâu dài của doanh nghiệp. Các bổng lộc từ chức vụ đối với các giám đốc rất đa dạng: Tổng Giám đốc được quyền có xe hơi riêng, được sử dụng máy bay riêng của doanh nghiệp, được quyền có tư vấn riêng, v.v... Mặc dù tiền lương cơ bản chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập của các quản trị gia, nhưng nó lại có ý nghĩa rất quan trọng vì tất cả các khoản thu nhập khác thường đều được tính theo hệ số so với tiền lương cơ bản.

Số lượng đẳng cấp của các quản trị gia, từ cấp thấp nhất đến cấp điều hành rất khác biệt trong các doanh nghiệp, phụ thuộc vào quy mô và số cấp quản trị trong doanh nghiệp. Khoảng cách về mức lương trung bình giữa các quản trị gia cấp thấp và cấp điều hành rất rộng, thường vượt quá 10 lần, nhiều khi lên tới 50 - 100 lần<sup>29</sup>.

#### *Các yếu tố ảnh hưởng tới mức lương của các quản trị gia:*

- Quy mô của doanh nghiệp.

Các chuyên gia theo trường phái cổ điển cho rằng trả lương cho các Giám đốc điều hành trên cơ sở mối liên hệ chặt chẽ với quy mô của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có doanh thu càng lớn thì lương bổng của các quản trị gia càng cao, xem Bảng 9.3.

- Thâm niên kinh nghiệm. Thu nhập trung bình của một Giám đốc điều hành có kinh nghiệm dưới 1 năm là 90 ngàn đô la/ năm, của Giám đốc có 20 năm kinh nghiệm lên tới 167 ngàn đô la/ năm<sup>30</sup>.

- Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Nghiên cứu tiền lương của 148 Giám đốc điều hành có lương cao nhất tại Mỹ cho thấy rằng yếu tố quan trọng nhất để ấn định tiền lương và thu nhập của Giám đốc điều hành là ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 9.3: Tiền lương trung bình của Giám đốc Nhân lực theo mức doanh thu của doanh nghiệp

Doanh thu (triệu USD)	Mức lương trung bình (ngàn USD)
Dưới 25	63,8
25-50	64,8
50-100	85,6
100-200	93,0
200-500	113,3
500-1.000	140,2
1.000-2.000	180,3
2.000-5.000	211,9
Trên 5.000	247,1

Nguồn: Wyatt Data/ECS, *Top Management Report*, 42nd ed. Vol 1. 1992. Tr. 80.

- Yêu cầu trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc.

Một phân tích thống kê cho thấy tại 129 công ty của Mỹ, Giám đốc điều hành được trả công theo hai yếu tố: trách nhiệm (giá trị công việc) và mức độ hoàn thành công việc. Có nhiều ý kiến cho rằng, nên sử dụng phương pháp định giá công việc để xác định tiền lương cho Giám đốc điều hành. Tuy nhiên, một nghiên cứu khác của Graef Crystal thuộc trường Đại học California cho thấy, chỉ có 4% sự chênh lệch về tiền lương của các Giám đốc điều hành trong 500 công ty lớn nhất của Mỹ là do chênh lệch về hiệu suất làm việc.

- Giáo dục, đào tạo.

Khi các quản trị gia bắt đầu sự nghiệp, trình độ giáo dục, đào tạo sẽ ảnh hưởng tới mức lương khởi điểm của họ. Những người tốt nghiệp có bằng cấp cao học quản trị kinh doanh và luật thường có

mức lương khởi điểm cao hơn. Tuy nhiên sau đó ba hoặc bốn năm, tiền lương của các quản trị gia sẽ chỉ phụ thuộc vào khả năng thực hiện công việc và các kết quả làm việc trước đây. Nhìn chung, ảnh hưởng của giáo dục, đào tạo đối với thu nhập cho các quản trị gia là rất nhỏ.

Cách tính tiền lương cho các quản trị gia cấp thấp và cấp trung tương đối đơn giản. Mức lương trung bình của họ cao hơn khoảng 10-25% mức lương cao nhất của nhân viên trong nhóm họ phụ trách. Tuy nhiên việc xác định mức lương cho các Giám đốc điều hành hoàn toàn khác với cách trả lương cho các quản trị gia cấp thấp, cấp trung và rất phức tạp, khó chính xác. Mặc dù tất cả các chuyên gia về tiền lương đều thừa nhận rằng cần phải trả lương cao cho các Giám đốc điều hành, nhưng vẫn có ý kiến cho rằng thu nhập của các Giám đốc điều hành là quá cao và bất hợp lý. Tại Mỹ, thu nhập trung bình của một Giám đốc điều hành là 133 ngàn đô la/năm<sup>31</sup>; khoảng cách trung bình giữa thu nhập của Giám đốc điều hành và công nhân mức thấp nhất là 157 lần (năm 1960 là 41 lần)<sup>32</sup>. Giám đốc Walt Disney có thu nhập đạt mức kỷ lục 197 triệu USD năm 1993, chủ yếu từ các cổ phiếu<sup>33</sup>. Tại Nhật, mức thu nhập trung bình của Giám đốc điều hành chỉ cao hơn mức thu nhập trung bình của công nhân sản xuất không quá 32 lần (không bao gồm các loại thưởng có thể làm cho thu nhập của họ tăng lên một phần ba)<sup>34</sup>. Ở Việt Nam, trong khu vực quốc doanh, các quản trị gia cấp thấp và cấp trung chỉ được nhận thêm phần phụ cấp trách nhiệm. Hệ số lương cơ bản của các Giám đốc điều hành doanh nghiệp trong khu vực quốc doanh của Việt Nam là 5,3 đến 8,2 tùy theo quy mô doanh nghiệp.

Cuộc cải cách tiền lương đối với Giám đốc điều hành đang được thực hiện. Trước đây, các Giám đốc điều hành thường chỉ định hội đồng định lương và thường tham gia không chính thức vào việc quyết định tiền lương cho mình. Giờ đây, Giám đốc hội đồng định lương bắt đầu mời các chuyên gia độc lập vào hội đồng và xiết chặt mối quan hệ giữa tiền thưởng và các bổng lộc từ chức vụ của giám đốc với kết quả quả kinh doanh, cố gắng giảm mức tăng tiền lương của giám đốc điều hành cho phù hợp với mức sinh lời của doanh nghiệp. Điều này làm cho thu nhập của Giám đốc điều hành phải gắn chặt với kết quả hoạt động của doanh nghiệp hơn. Một số hội

đồng quản trị còn yêu cầu các Giám đốc điều hành phải mua số lượng lớn các cổ phiếu nhằm buộc họ phải chia sẻ lợi lỗ cùng các cổ đông. Tóm tắt những nét đặc trưng về cách thức trả lương trong ba thị trường lao động nói trên được trình bày trong Bảng 9.4.

#### **6.4 Trả lương cho các vận động viên và những người hoạt động giải trí công cộng**

Các vận động viên, nghệ sỹ và những người hoạt động giải trí công cộng tạo thành một thị trường lao động đặc biệt. Cách trả lương cho họ phụ thuộc vào những biến số khác, chủ yếu là cung cầu trên thị trường. Ví dụ, nếu một võ sỹ quyền Anh có thể thu hút hàng triệu người xem họ thi đấu, họ có thể được trả hàng triệu USD vì màn trình diễn của họ. Tương tự cho các nghệ sỹ, các người mẫu, v.v... thu nhập của họ được xác định bằng số lượng khán giả mà họ có thể thu hút và số tiền mà khán giả có thể chấp nhận chi để xem họ biểu diễn<sup>35</sup>.

### **7. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRẢ LƯƠNG**

Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương rất đa dạng, phong phú và có thể phân thành bốn nhóm: các yếu tố bên ngoài, các yếu tố thuộc về tổ chức, các yếu tố thuộc về công việc và các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động. Tất cả những yếu tố này có tác động khác nhau tùy theo những điều kiện cụ thể và cần được cân nhắc, xem xét một cách tổng thể. Tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương được trình bày trong Bảng 9.5.



Bảng 9.4: Trả lương trong các thị trường lao động khác nhau

	Công nhân, nhân viên văn phòng	Cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ	Quản trị gia
1. Quy mô của thị trường	Địa phương	Quốc gia	Vùng hoặc quốc gia
2. Cách thức trả lương thông thường	Mức lương thời gian hoặc sản phẩm	Lương thời gian	Lương thời gian và các loại thưởng
3. Khoảng cách trung bình giữa mức lương thấp nhất và cao nhất	Từ 1:2 đến 1:3	Từ 1:4 đến 1:5	1:10 hoặc nhiều hơn.
4. Yêu cầu về giáo dục, đào tạo	- Đào tạo tại nơi làm việc từ 1 ngày đến vài năm; hoặc đào tạo tại trường kỹ thuật, dạy nghề	Từ 6 tới 10 năm sau khi tốt nghiệp phổ thông trung học.	Thường có bằng tú tài, đôi khi có bằng cao học.
5. Yếu tố ảnh hưởng đến trả lương	- Yêu cầu về đào tạo và kỹ năng - Kinh nghiệm - Môi trường làm việc - Hiệu quả làm việc - Thoả thuận giữa công đoàn và lãnh đạo	- Bằng cấp trong giáo dục, đào tạo - Thâm niên - Xác nhận giá trị nghề nghiệp và uy tín cá nhân	- Cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp - Quy mô của doanh nghiệp - Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực SXKD - Khả năng cá nhân trong việc ra quyết định, giải quyết vấn đề - Kết quả thực hiện - Yêu cầu trách nhiệm

Nguồn: Dựa theo Cherrington. 1995. *The management of human resources*. Tr.407. Prentice Hall. A Simon & Schuster Com. Englewood Cliffs, New Jersey.

Phân tích

**Bảng 9.5: Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương**

Yếu tố từ bên ngoài		
<p>1. Thị trường lao động:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cầu sức lao động</li> <li>- Các định chế về giáo dục và đào tạo</li> <li>- Sự thay đổi trong cơ cấu đội ngũ lao động</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tỷ lệ lao động thất nghiệp trên thị trường - Điều kiện kinh tế trong nước và quốc tế</li> <li>2. Các tổ chức công đoàn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Sự khác biệt về trả lương theo vùng địa lý</li> <li>4. Các quy định và luật pháp của chính phủ</li> <li>5. Các mong đợi xã hội, phong tục, tập quán</li> </ul>
Yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp		
<p>1. Tổ chức, doanh nghiệp thuộc về ngành hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh nào</p> <p>2. Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hay không</p> <p>3. Lợi nhuận và khả năng trả lương</p> <p>4. Quy mô của doanh nghiệp</p>	<p>5. Trình độ trang bị kỹ thuật,</p> <p>6. Quan điểm, triết lý của doanh nghiệp:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục tiêu, chiến lược</li> <li>- Doanh nghiệp đặt mức lương hay theo các mức lương trên thị trường</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cơ cấu hỗn hợp giữa tiền lương và phúc lợi</li> <li>- Các mối quan hệ công việc sẵn có</li> <li>- Nhóm làm việc</li> <li>- Các chính sách, thực tiễn, thủ tục trả lương</li> <li>- Nhân viên làm việc đầy đủ hoặc một phần thời gian</li> </ul>
Yếu tố thuộc về công việc		
<p>1. Kiên thức, kỹ năng:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yêu cầu lao động trí óc</li> <li>- Mức độ phức tạp của công việc</li> <li>- Các phẩm chất cá nhân cần thiết</li> <li>- Khả năng ra quyết định</li> <li>- Kỹ năng quản trị</li> <li>- Các kiến thức về giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc</li> <li>- Các kỹ năng xã hội</li> <li>- Khả năng hoà đồng với người khác</li> <li>- Khả năng thực hiện những công việc chi tiết</li> <li>- Khả năng thực hiện công việc đơn điệu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự khéo léo tay chân</li> <li>- Khả năng sáng tạo</li> <li>- Khả năng bẩm sinh</li> <li>- Tính linh hoạt / tháo vát</li> <li>- Kinh nghiệm trước đây</li> <li>2. Trách nhiệm về các vấn đề:</li> <li>- Tiền bạc, khen thưởng tài chính</li> <li>- Kiểm soát.</li> <li>- Lãnh đạo người khác</li> <li>- Kết quả tài chính</li> <li>- Quan hệ với cộng đồng, khách hàng và các đối tượng khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vật liệu, dụng cụ, tài sản</li> <li>- Chính sách của doanh nghiệp</li> <li>- Đầy đủ thông tin</li> <li>3. Cố gắng</li> <li>- Yêu cầu về thể lực</li> <li>- Yêu cầu về trí óc</li> <li>- Quan tâm đến những điều chi tiết</li> <li>- Áp lực của công việc</li> <li>- Những yêu cầu cần quan tâm khác</li> <li>4. Điều kiện làm việc</li> <li>- Điều kiện công việc</li> <li>- Các rủi ro khó tránh</li> </ul>

510K  
-> lập công thức

## Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương (tiếp theo)

<b>Yếu tố thuộc về cá nhân</b>		
1. Kết quả thực hiện công việc, năng suất, chất lượng	6. Sự ưa thích cá nhân: - Thích thú công việc - Thích vị trí xã hội, tên gọi, điều kiện đòi hỏi	- Thời gian làm việc - Mức độ đều đều, đơn điệu - Ưa thích được đi làm việc, du lịch ra ngoài thành phố
2. Kinh nghiệm		
3. Thâm niên		
4. Khả năng thăng tiến	- Mức độ an toàn trong trả lương	
5. Tiềm năng phát triển		

Nguồn: Theo Cherrington. 1995. *The management of human resources*. Tr. 406. Prentice Hall. A Simon & Schuster Com. Englewood Cliffs, New Jersey

## 8. YẾU TỐ LUẬT PHÁP TRONG TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG Ở VIỆT NAM

Một số yếu tố quan trọng nhất của Luật pháp Việt Nam đối với vấn đề trả công lao động được tóm tắt như sau:

### 8.1 Quy định về lương tối thiểu và thời gian làm việc

Ở Việt Nam, “mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt, đảm bảo cho người lao động làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy tái sản xuất sức lao động mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động”<sup>36</sup>. Mức lương tối thiểu được định kỳ thay đổi phù hợp với tình hình thực tế. Từ 1/1/2010 Chính phủ quy định mức lương tối thiểu cho 4 vùng trong cả nước tại các doanh nghiệp trong nước sẽ lần lượt là: 980.000; 880.000; 810.000 và 730.000 đồng một tháng; mức lương tối thiểu ở doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài lần lượt là: 1.340.000; 1.190.000; 1.040.000 và 1.000.000 đồng một tháng<sup>37</sup>. Mức lương này được sử dụng để tính lương cho các mức lương khác của hệ thống thang lương, bảng lương, mức phụ cấp lương và để trả công cho những người làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường.

Thời gian lao động quy định 8 giờ trong một ngày. Người sử dụng lao động và người lao động có thể thoả thuận làm việc thêm

giờ, nhưng không quá 4 giờ trong một ngày, 200 giờ trong một năm. Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương trong các dịp:

**\* Ngày lễ:**

Tết Dương lịch: ngày 1/1 (1 ngày);

Tết Âm lịch: một ngày cuối năm và ba ngày đầu năm Âm lịch (4 ngày);

Ngày Giỗ tổ Hùng Vương (10/3 Âm lịch-1 ngày)

Ngày Chiến thắng: ngày 30/4 (1 ngày);

Ngày Quốc tế lao động: ngày 1/5 (1 ngày);

Ngày Quốc khánh: ngày 2/9 (1 ngày);

\* Nghỉ phép (sau khi làm việc đủ 12 tháng): 12 ngày đối với người làm việc trong điều kiện bình thường; 16 ngày đối với người làm việc trong điều kiện đặc biệt nặng nhọc, độc hại.

\* Nghỉ cá nhân: kết hôn (3 ngày); con kết hôn (1 ngày); bố hoặc mẹ của bản thân người lao động; bố hoặc mẹ hoặc của vợ hoặc chồng; hoặc vợ hoặc chồng; hoặc con chết (3 ngày).

## **8.2 Quy định về lao động trẻ em, phụ nữ**

Luật Lao động của Việt Nam nghiêm cấm các doanh nghiệp nhận trẻ em dưới 15 tuổi vào làm việc, trừ một số nghề do Bộ Lao động - Thương binh - Xã hội quy định. Người sử dụng lao động chỉ được quyền sử dụng lao động chưa thành niên (dưới 18 tuổi) vào những công việc phù hợp với sức khỏe để đảm bảo sự phát triển của thể lực, trí lực, nhân cách và có trách nhiệm quan tâm chăm sóc người lao động chưa thành niên trong quá trình lao động. Thời gian quy định đối với lao động chưa thành niên là 7 giờ một ngày.

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

### **8.3 Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, v.v...**

Nhà nước quy định bảo hiểm xã hội bắt buộc được áp dụng trong các doanh nghiệp; người lao động được hưởng các chế độ trợ cấp bảo hiểm xã hội, ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tiền tử tuất. Theo quy định này, đối với quỹ bảo hiểm xã hội người sử dụng lao động phải đóng bằng 16% tổng quỹ lương, người lao động phải đóng 6% tiền lương tháng; đối với quỹ đối với quỹ hiểm thất nghiệp người lao động đóng bằng 1% tiền lương, người sử dụng lao động đóng bằng 1% quỹ tiền lương, tiền công tháng. Người lao động được hưởng chế độ hưu trí hàng tháng khi đã đóng bảo hiểm xã hội 20 năm trở lên và tuổi đời đủ 60 đối với nam, đủ 55 đối với nữ. Trong thời gian nghỉ thai sản, người lao động nữ đã đóng bảo hiểm xã hội sẽ được trợ cấp bảo hiểm bằng 100% tiền lương và được trợ cấp thêm một tháng lương đối với trường hợp sinh con thứ nhất, thứ hai. Trong thời gian làm việc, nếu người lao động chết do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp thì thân nhân được hưởng chế độ tử tuất và được quỹ bảo hiểm xã hội trợ cấp thêm một lần bằng 24 tháng tiền lương tối thiểu theo quy định của Chính phủ<sup>38</sup>.

## **9. TIỀN LƯƠNG VÀ THU NHẬP TRONG KHU VỰC QUỐC DOANH Ở VIỆT NAM<sup>a</sup>**

### **9.1 Hệ thống bảng lương cho công chức, viên chức nhà nước**

Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về quy định 7 bảng lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Bảng lương chuyên gia cao cấp gồm có 3 bậc lương: 8,8; 9,4 và 10. Bảng lương công chức, viên chức nhà nước được quy định theo 10 ngạch lương, mỗi ngạch lương ứng với một ngạch công chức, viên chức. Sự khác biệt giữa các ngạch lương thể hiện sự khác biệt về nội dung công việc và trình độ của công chức, viên chức theo tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, xem Bảng 9.6.

---

<sup>a</sup> Lưu ý: Trong phần tiền lương trong khu vực quốc doanh ở Việt Nam, khái niệm tiền lương được sử dụng để chỉ lương cơ bản.

**Bảng 9.6: Bảng lương chuyên môn nghiệp vụ trong các cơ quan nhà nước**

Chức danh	Hệ số											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Công chức loại A3</b>												
Nhóm 1 (A 3.1)	6.20	6.56	6.92	7.28	7.64	8.00						
Nhóm 2 (A 3.2)	5.75	6.11	6.47	6.83	7.19	7.55						
<b>2. Công chức loại A 2</b>												
Nhóm 1 (A2. 1)	4.40	4.74	5.08	5.42	5.76	6.10	6.44	6.78				
Nhóm 2 (A 2.2)	4.00	4.34	4.68	5.02	5.36	5.70	6.04	6.38				
<b>3. Công chức loại A1</b>												
Nhóm 1 (A1. 1)	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98			
<b>4. Công chức loại A0</b>												
Nhóm 1 (A0. 1)	2.10	2.41	2.72	3.03	3.34	3.65	3.96	4.27	4.58	4.89		
<b>5. Công chức loại B</b>												
Nhóm 1 (B. 1)	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06
<b>6. Công chức loại C</b>												
Nhóm 1 C1	1.65	1.83	2.01	2.19	2.37	2.55	2.73	2.91	3.09	3.27	3.45	3.63
Nhóm 2 C2	1.50	1.68	1.86	2.04	2.22	2.40	2.58	2.76	2.94	3.12	3.30	3.48
Nhóm 3 C3	1.35	1.53	1.71	1.89	2.07	2.25	2.43	2.61	2.79	2.97	3.15	3.33

Mỗi ngạch đều có mức lương khởi điểm (bậc 1) - gọi là hệ số mức lương chuẩn. Hệ số này được xác định trên cơ sở hệ số phức tạp lao động và hệ số tiêu hao lao động trong ngạch theo công thức:

$$Hs_i = H1_i \times Kth_i$$

Trong đó:

Hs<sub>i</sub>: Hệ số mức lương khởi điểm của ngạch công chức, viên chức i.

H1<sub>i</sub>: Hệ số phức tạp lao động của ngạch công chức, viên chức i.

Kth<sub>i</sub>: Hệ số tiêu hao lao động trong ngạch công chức, viên chức i.

Muốn được tuyển dụng vào làm công chức, viên chức nhà nước ở một ngạch nhất định, mọi người đều phải trải qua kỳ thi tuyển theo tiêu chuẩn nghiệp vụ của Nhà nước. Theo quy định này, mỗi công chức nhà nước ở một chức vụ nhất định cần phải có các tiêu chuẩn bắt buộc nhất định về chuyên môn, trình độ lành nghề, trình độ chính trị, v.v... đủ để hoàn thành công việc được giao. Trúng tuyển, công chức, viên chức sẽ được xếp mức lương khởi điểm của ngạch tương ứng, sau đó, sẽ được nâng bậc lương theo thâm niên (sau 2, 3 hoặc 4 năm) nếu hoàn thành nhiệm vụ được giao mà không cần qua thi cử nữa.

Số bậc lương thâm niên trong mỗi ngạch nhiều hay ít phụ thuộc vào các yếu tố sau<sup>39</sup>:

- Yêu cầu về đào tạo và độ phức tạp lao động trong ngạch. Ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo thấp, lao động giản đơn có số bậc nhiều hơn ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo cao, lao động phức tạp.
- Độ dài thời gian (số năm) trung bình công chức, viên chức làm việc ở ngạch đó.
- Hệ số mức lương cao nhất và thấp nhất trong ngạch.
- Thời gian cần thiết để nâng bậc lương thâm niên, bảo đảm nâng mỗi bậc lương thâm niên đủ động viên, khuyến khích công nhân, viên chức trong công việc.

Khoảng cách giữa các bậc lương thâm niên được xác định từ 0,18 (công chức loại C); 0,2 (công chức loại B); 0,31 và 0,36 (công chức loại A). Ngạch lương cho công chức loại A có trình độ đào tạo cao (từ đại học trở lên) thì khoảng cách giữa các bậc lương thâm niên rộng hơn là 0,3; còn các ngạch lương đòi hỏi trình độ chuyên môn nghiệp vụ thấp, số năm đào tạo ít (từ trung cấp trở xuống) có khoảng cách giữa các bậc lương thâm niên nhỏ 0,18. Lương thâm niên nhằm khuyến khích công chức, viên chức yên tâm làm việc, gắn bó với công việc, với ngành nghề khi không có điều kiện nâng lên ngạch cao hơn.

Để được chuyển từ ngạch dưới lên ngạch cao hơn trong ngành, công chức, viên chức phải có trình độ chuyên môn cao hơn, và phải tham dự kỳ thi nâng ngạch. Không quy định thời gian thâm niên tối thiểu cho công chức, viên chức ngạch B và ngạch C khi thi nâng ngạch. Công chức, viên chức ngạch A0, A1 và A2 phải qua thời gian thâm niên tối thiểu ở mỗi ngạch dưới là 9 năm; 9 năm và 6 năm mới được thi nâng ngạch.

Công chức, viên chức nhà nước và các đối tượng thuộc lực lượng vũ trang được hưởng các khoản phụ cấp lương:

- Phụ cấp thâm niên vượt khung.
- Phụ cấp kiêm nhiệm chức danh lãnh đạo.
- Phụ cấp khu vực

- Phụ cấp đặc biệt
- Phụ cấp thu hút
- Phụ cấp độc hại nguy hiểm
- Phụ cấp đặc thù theo nghề hoặc công việc

## 9.2 Hệ thống thang, bảng lương trong các doanh nghiệp

### 9.2.1 Hệ thống thang lương công nhân

Hệ thống thang lương công nhân gồm có 21 thang lương, trong đó có 13 thang lương có 7 bậc lương và 8 thang lương có 6 bậc lương. Thang lương chỉ áp dụng đối với nhóm công nhân kỹ thuật, thực hiện các công việc có thể phân biệt cấp bậc kỹ thuật rõ ràng. Mỗi bậc ứng với một hệ số lương nhất định. Trong mỗi thang lương có một hoặc một số nhóm lương thể hiện điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại khác nhau của từng nghề, từng công việc cụ thể trong ngành. Ví dụ, một thang lương 7 bậc của công nhân sản xuất trong ngành cơ khí, điện, điện tử, tin học trong Bảng 9.7.

Công việc ít phức tạp nhất và có mức tiêu hao năng lượng thấp nhất sẽ thuộc bậc một, gọi là bậc khởi điểm. Chênh lệch giữa bậc cao nhất và thấp nhất của thang lương gọi là bội số của thang lương.

Bảng 9.7: Hệ số thang lương 7 bậc của công nhân sản xuất trong ngành cơ khí, điện, điện tử, tin học

Nhóm mức lương	Bậc						
	1	2	3	4	5	6	7
Nhóm 1	1.55	1.83	2.16	2.55	3.01	3.56	4.26
Nhóm 2	1.67	1.96	2.31	2.71	3.19	3.74	4.40
Nhóm 3	1.78	2.10	2.48	2.92	3.45	4.07	4.80

Số bậc và bội số của thang lương chủ yếu phản ánh mức độ phức tạp kỹ thuật của mỗi ngành, nghề và được xác định căn cứ vào nội dung công việc theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

Thang lương được xác định theo ngành (hoặc nhóm ngành) kinh tế kỹ thuật, trong đó, các nghề phải có tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật rõ ràng. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là văn bản quy định về mức độ



phức tạp của công việc và yêu cầu về trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải biết gì về mặt lý thuyết kỹ thuật và phải làm gì về mặt thực hành. Giữa cấp bậc công nhân và cấp bậc công việc có mối liên hệ chặt chẽ. Công nhân hoàn thành tốt công việc ở cấp bậc nào thì sẽ được xếp vào cấp bậc đó. Nhà nước có các tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật thống nhất của các nghề chung, áp dụng cho tất cả các xí nghiệp. Các xí nghiệp không có quyền ban hành tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật mà chỉ căn cứ vào đó để tổ chức thi nâng bậc hoặc xếp bậc cho công nhân.

### 9.2.2 Bảng lương công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh

Bảng lương công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh gồm có 20 bảng lương theo nghề và một bảng lương chuyên gia, nghệ nhân. Bảng lương được áp dụng cho công nhân làm việc đối với những nghề mà tiêu chuẩn cấp bậc không thể phân chia được nhiều mức độ phức tạp rõ rệt hoặc do đặc điểm của công việc phải bố trí công nhân viên theo cương vị và trách nhiệm công việc. Mỗi chức danh trong bảng lương được xác định một trình độ nhất định ứng với một nội dung công việc cụ thể. Bậc 1 thể hiện yêu cầu đào tạo ban đầu của nghề (hoặc của công việc). Các bậc sau được xác định tương quan với quan hệ tiền lương trong doanh nghiệp. Ứng với mỗi nghề (hoặc công việc) cũng có tiêu chuẩn để làm căn cứ xét nâng lương<sup>40</sup>. Ví dụ một phần trong bảng lương của công nhân viên du lịch trong Bảng 9.8.

Bảng 9.8: Bảng lương của công nhân viên du lịch

	Hệ số lương				
	1	2	3	4	5
Nhân viên cắt tóc, uốn tóc, giặt là	1.65	1.96	2.36	2.8	3.3
Nhân viên buồng, bar, bàn	1.7	2.0	2.4	2.85	3.35
Nhân viên lễ tân 1	1.75	2.05	2.45	2.85	3.35
Nhân viên lễ tân 2	2.33	2.76	3.22	3.70	4.2

### 9.2.3 Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong doanh nghiệp

Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong doanh nghiệp gồm có các ngạch, được xây dựng theo các trình độ tương ứng với các ngạch chuyên môn nghiệp vụ của công chức, viên chức nhà nước khu vực hành chính sự nghiệp. Mỗi ngạch lương tương ứng với một tiêu chuẩn nghiệp vụ, có hệ số mức lương chuẩn và một số các bậc lương thâm niên. Mức lương chuẩn của các ngạch trong doanh nghiệp được xác định cân đối hợp lý với khu vực hành chính sự nghiệp. Tuy nhiên, bậc lương thâm niên cao nhất và số bậc trong ngạch được cân đối hợp lý với cán bộ quản lý và công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong doanh nghiệp gồm có 6 ngạch, có các hệ số lương tương ứng của từng ngạch như trình bày trong Bảng 9.9. Trong bảng lương, cán bộ nhân viên được tăng bậc lương theo thâm niên, (khác với thang lương, cán bộ nhân viên được tăng bậc lương khi thi nâng bậc đạt yêu cầu).

Bảng 9.9: Bảng lương viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ trong các doanh nghiệp

Chức danh	Hệ số											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp	5.58	5.92	6.26	6.60								
2. Chuyên viên chính, kinh tế viên chính, kỹ sư chính	4.00	4.33	4.66	4.99	5.32	5.66						
3. Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư	2.34	2.65	2.98	3.27	3.58	3.89	4.20	4.51				
4. Cán sự, kỹ thuật viên	1.80	1.99	2.18	2.37	2.56	2.75	2.94	3.13	3.32	3.51	3.70	3.89
5. Nhân viên văn thư	1.35	1.53	1.71	1.89	2.07	2.25	2.43	2.61	2.79	2.97	3.15	3.33
6. Nhân viên phục vụ	1.00	1.18	1.35	1.54	1.72	1.90	2.08	2.26	2.44	2.62	2.80	2.98

### 9.2.4 Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp

Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp được áp dụng cho 3 chức danh: Giám đốc, Phó Giám đốc và Kế toán trưởng, có các hệ

số mức lương tương ứng với mức phân hạng doanh nghiệp: 1 đặc biệt và 4 hạng khác. Việc phân hạng được xác định theo hai nhóm chỉ tiêu:

1. Độ phức tạp của quản lý, được đánh giá qua các chỉ tiêu:
  - Vốn.
  - Trình độ công nghệ.
  - Phạm vi hoạt động hoặc đầu môi quản lý.
  - Số lao động trong doanh nghiệp
2. Hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, được đánh giá qua các chỉ tiêu:
  - Doanh thu.
  - Mức đóng góp nghĩa vụ đối với Nhà nước.
  - Lợi nhuận.
  - Tỷ suất lợi nhuận tiền vốn giao, v.v...

Ví dụ về bảng lương của Giám đốc doanh nghiệp được trình bày trong Bảng 9.10. Khi doanh nghiệp bị lỗ thì tiền lương của cán bộ quản lý doanh nghiệp được trả tương ứng với mức độ thực hiện ngân sách nhà nước. Tiền thưởng của các cán bộ quản lý doanh nghiệp được xác định theo hiệu quả sản xuất kinh doanh và thực hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước, nhưng không vượt quá 100% tiền lương chức vụ.

Bảng 9.10: Hệ số lương của Giám đốc doanh nghiệp khu vực quốc doanh

Hạng doanh nghiệp	Hệ số, mức lương				
	Đặc biệt và tương đương	Tổng công ty và tương đương	Công ty		
			1	2	3
Hệ số	7.85-8.2	7.45-7.78	6.64-6.97	5.98-6.31	5.32-5.65

## 10. CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp liên quan chủ yếu đến ba quyết định cơ bản: quyết định về mức lương chung trong doanh nghiệp, quyết định về cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp và quy chế trả lương trong doanh nghiệp.

### **10.1. Mức lương chung trong doanh nghiệp.**

Quyết định này trả lời cho câu hỏi: Nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được trả lương như thế nào trong mỗi so sánh với các nhân viên thực hiện các công việc tương tự trên thị trường? Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể quyết định trả lương cho nhân viên trong doanh nghiệp cao hơn, ngang bằng hoặc thấp hơn giá thị trường. Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định về mức lương chung trong doanh nghiệp gồm có:

#### *a) Triết lý, quan điểm của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp về vấn đề lương bổng*

Khi lãnh đạo tin tưởng rằng việc trả lương cao sẽ thu hút và duy trì được những lao động giỏi nhất trên thị trường địa phương, họ sẽ chọn chiến lược trả công lao động cao. Trong những doanh nghiệp như vậy, lãnh đạo có thể sẽ mong đợi ý thức trách nhiệm, tinh thần kỷ luật, v.v... ở nhân viên cao hơn mức bình thường trong xã hội vì nhân viên đã được trả công cao hơn bình thường. Ngược lại, trong các doanh nghiệp mà lãnh đạo dự đoán có tỷ lệ chuyển chuyên nhân viên cao và ý thức kỷ luật lao động thấp, thường sẽ áp dụng chiến lược trả công lao động thấp. Các doanh nghiệp này cho rằng phần tiết kiệm do chi phí lao động thấp sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp và bù đắp lại tất cả những thiệt hại do tỷ lệ chuyển chuyên cao và kỷ luật lao động thấp gây ra<sup>41</sup>.

#### *b) Quy mô của doanh nghiệp*

Các doanh nghiệp có quy mô lớn thường trả lương cao hơn so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Ở Mỹ, các doanh nghiệp có hơn 1.000 nhân viên thường trả lương cơ bản cao hơn từ 10 đến 30 % và cho nhân viên được hưởng các phúc lợi có giá trị gấp đôi so với các doanh nghiệp nhỏ. Ở Tây Âu, tình hình cũng tương tự. Ở Nhật Bản, khoảng cách này còn lớn hơn. Các doanh nghiệp nhỏ của Nhật thường chỉ trả lương cơ bản cho nhân viên bằng độ 55 % tiền lương cơ bản của nhân viên trong các doanh nghiệp lớn<sup>42</sup>. Ở Việt Nam, nhân viên của các doanh nghiệp thuộc Trung ương quản lý, nơi có quy mô lớn hơn so với doanh nghiệp thuộc địa phương quản lý cũng có thu nhập cao hơn nhân viên trong các doanh nghiệp do địa phương quản lý. Ngay trong số các doanh nghiệp do địa phương quản lý, doanh nghiệp do thành phố quản lý trả lương cao hơn doanh nghiệp do quận huyện quản lý. Nhìn chung, nguyên nhân vì

sao các doanh nghiệp có quy mô lớn thường trả lương cao cho nhân viên vẫn chưa rõ<sup>43</sup>.

c) *Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh tế hoặc các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh khác nhau thường sẽ có khả năng sinh lời, khả năng và yêu cầu về trả lương khác nhau. Trong năm 2007, thu nhập của lao động trong khu vực Nhà nước thuộc ngành tài chính, tín dụng là cao nhất (4.6 triệu đồng/ tháng), bằng 326% so thu nhập trong ngành thấp nhất là nông, lâm nghiệp (1.4 triệu đồng/ tháng), tham khảo Bảng 9.11.

Bảng 9.11: Thu nhập bình quân hàng tháng của lao động trong khu vực Nhà nước theo giá thực tế phân theo ngành kinh tế

*Nghìn đồng*

	1995	2005	Sơ bộ 2007	So sánh
<b>TỔNG SỐ</b>	<b>478.2</b>	<b>1639.5</b>	<b>2064.2</b>	<b>148%</b>
Nông nghiệp và lâm nghiệp	366.3	1126.2	1398.3	100%
Công nghiệp khai thác mỏ	809.2	3504.0	3923.3	281%
Công nghiệp chế biến	577.4	1739.3	2101.0	150%
Sản xuất và phân phối điện, khí đốt và nước	853.8	2585.8	3562.9	255%
Xây dựng	499.3	1566.9	1726.8	123%
Thương nghiệp; sửa chữa xe có động cơ, mô tô, xe máy và đồ dùng cá nhân và gia đình	490.2	1811.4	2124.5	152%
Khách sạn và nhà hàng	580.2	1852.5	2389.9	171%
Vận tải; kho bãi và thông tin liên lạc	879.1	2988.5	3179.9	227%
Tài chính, tín dụng	807.1	3352.9	4553.0	326%
Giáo dục và đào tạo	309.6	1337.0	1832.9	131%
Y tế và hoạt động cứu trợ xã hội	326.9	1327.8	1899.6	136%

Nguồn: Tổng cục Thống kê.

<http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=395&idmid=3&ItemID=7671>

Thông thường, doanh nghiệp ấn định mức lương cao hơn giá thị trường trong các trường hợp:

- Doanh nghiệp có nhu cầu thu hút số lao động có trình độ lành nghề cao trên thị trường.

- Doanh nghiệp cần tuyển gấp số lượng đông lao động nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh.
- Doanh nghiệp đang hoạt động ở mức độ có hiệu quả quả cao, khả năng tài chính dồi dào.
- Hoạt động của công đoàn và các tổ chức lao động mạnh. Các doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hoạt động mạnh thường có mức lương chung cao hơn các doanh nghiệp khác 10- 15%<sup>44</sup>.

Ngược lại, doanh nghiệp áp dụng mức trả lương thấp hơn giá thị trường khi:

- Doanh nghiệp có các khoản phúc lợi hoặc thu nhập thêm cho nhân viên như cấp nhà ở cho nhân viên, v.v...
- Doanh nghiệp có khả năng đáp ứng một số nhu cầu khác ngoài lương của người lao động như: công việc ổn định, làm ăn lâu dài, có cơ hội nâng cao trình độ chuyên môn, có cơ hội đi học tập, công tác ở nước ngoài, v.v...
- Doanh nghiệp hoàn toàn không có khả năng trả lương cao. Những doanh nghiệp nhỏ, ưu thế cạnh tranh thấp và những doanh nghiệp hoạt động trong các thị trường có tính cạnh tranh cao thường phải áp dụng chính sách này.

\* Trường hợp doanh nghiệp áp dụng mức trả tiền lương bằng giá thị trường thì mức lương thấp nhất, mức lương trung bình và mức lương cho các công việc chuẩn sẽ được áp dụng theo giá thị trường.

## 10.2 Cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp

Quyết định này trả lời cho câu hỏi: Các công việc khác nhau cùng trong nội bộ doanh nghiệp sẽ được trả lương như thế nào? Các công việc trong doanh nghiệp sẽ có các yêu cầu khác nhau về kỹ năng thực hiện, yêu cầu về khả năng trí óc, sự cố gắng về thể lực, trách nhiệm trong công việc, v.v... Mục đích khách quan của quyết định về cơ cấu tiền lương là trả lương như nhau cho các công việc có giá trị như nhau<sup>45</sup>. Việc phát triển cơ cấu tiền lương đòi hỏi phải phân tích, so sánh các công việc trong nội bộ doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có số lượng công việc ít và các công việc không quá đặc thù, có thể áp dụng trực tiếp cơ cấu tiền lương trên thị trường. Các doanh nghiệp khác thường sử dụng một trong các cách sau để ra quyết định về cơ cấu tiền lương: theo chủ quan đánh giá của lãnh

đạo trong doanh nghiệp; theo thoả ước tập thể giữa lãnh đạo, công đoàn và theo định giá công việc.

Trong các doanh nghiệp nhỏ, lãnh đạo doanh nghiệp có thể xác định một số ngạch lương cho cán bộ quản lý, một số ngạch lương cho cán bộ chuyên môn kỹ thuật, và một số ngạch lương cho công nhân và viên chức hành chính. Khi đó, trong doanh nghiệp sẽ thường chỉ có khoảng 6 - 10 ngạch lương. Trước hết, Ban Giám đốc cần ấn định mức lương tối thiểu trong doanh nghiệp, quyết định mỗi loại công việc nên được trả lương bao nhiêu và đưa ra những quy tắc nhất định để nâng lương cho các mức tiếp theo. Theo cách định giá này, khoảng cách chênh lệch giữa các mức lương tương đối lớn. Nếu nhà lãnh đạo có hiểu biết sâu sắc về những diễn biến về tiền lương trên thị trường và hiểu được yêu cầu công việc thì cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp sẽ hợp lý. Ngược lại, sẽ có những công việc được trả cao hơn hoặc thấp hơn, khiến cho nhân viên có thể cảm thấy không công bằng. Không có cấu trúc tiền lương nào có thể làm hài lòng tất cả mọi người, nhưng nếu có nhiều phàn nàn về việc trả lương không công bằng, doanh nghiệp cần thực hiện điều chỉnh lại cơ cấu tiền lương mới.

Cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp cũng có thể bị ảnh hưởng do Thoả ước Lao động giữa công đoàn và lãnh đạo doanh nghiệp. Trong thực tế, lãnh đạo doanh nghiệp thường quan tâm đến tổng chi phí lao động, còn công đoàn quan tâm đến việc phân phối quỹ tiền lương cho các công việc khác nhau. Phần lớn thành viên công đoàn thuộc về nhóm công nhân có mức lương thấp. Do đó, công đoàn thường đưa ra yêu cầu đòi nâng mức lương tối thiểu trong doanh nghiệp nhằm bảo vệ quyền lợi cho đoàn viên của mình<sup>46</sup>. Kết quả là khoảng cách tiền lương giữa các công việc đòi hỏi có trình độ lành nghề cao và công việc đòi hỏi trình độ lành nghề thấp có thể giảm đi.

Trả lương dựa theo giá trị của công việc mang tính khách quan và có cơ sở khoa học nhất. Các công việc trong doanh nghiệp sẽ được phân tích, so sánh về những vấn đề quan trọng nhất như yêu cầu kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng khi thực hiện công việc, điều kiện làm việc, v.v... Công việc càng có nhiều điểm, được đánh giá

càng quan trọng sẽ càng được trả lương cao (xem phần định giá công việc, cùng chương).

Ngoài ra, khi xác định cơ cấu trả công lao động trong doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến vấn đề cơ cấu thu nhập giữa tiền lương cơ bản - thưởng - phúc lợi và tỷ trọng quỹ tiền lương cơ bản trên tổng chi phí liên quan đến quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các yếu tố lương cơ bản, phụ cấp, thưởng và phúc lợi có vai trò và ý nghĩa khác nhau trong việc động viên, kích thích người lao động, như đã trình bày trong phần cơ cấu thu nhập của người lao động, cùng chương. Giải quyết hài hoà cơ cấu lương cơ bản – thưởng - phúc lợi sẽ kích thích người lao động hăng hái, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc và gắn bó, trung thành với doanh nghiệp. Đây là một vấn đề rất phức tạp của các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi, đặc biệt trong các doanh nghiệp quốc doanh, nơi luôn có tình trạng người lao động có trình độ lành nghề cao thì làm không hết việc, còn người không có trình độ hoặc có các kỹ năng không phù hợp thì không có việc gì để làm.

### **10.3 Quy chế tiền lương trong doanh nghiệp**

Quy chế tiền lương trong doanh nghiệp liên quan đến các vấn đề cơ bản sau:

a) Quy chế xếp lương, tăng lương và những điều khoản quy định cụ thể làm cơ sở cho việc trả lương, thưởng, phúc lợi như: cách tính lương sản phẩm, lương thời gian, phụ trội, bồi dưỡng lao động trong những điều kiện vệ sinh không thuận lợi; các loại khen thưởng, mức độ khen thưởng; các loại phúc lợi trong doanh nghiệp và điều kiện được hưởng các loại phúc lợi.

b) Quy chế trả lương cho các cá nhân có trình độ lành nghề, thâm niên, năng suất, trình độ học vấn khác nhau khi thực hiện cùng một loại công việc. Thông thường, những nhân viên có thâm niên cao hơn, có trình độ học vấn cao hơn, có khả năng hoàn thành công việc tốt hơn thường muốn được trả lương cao hơn và yêu cầu chính đáng này cần được doanh nghiệp quan tâm thích đáng. Các biến số chủ yếu liên quan đến việc trả lương cho cá nhân gồm có: kết quả thực hiện công việc, kinh nghiệm và tiềm năng phát triển<sup>47</sup>.

*Kết quả thực hiện công việc.* Sự khác biệt trong kết quả thực hiện công việc là điều hợp lý và dễ chấp nhận để trả lương khác



nhau cho các nhân viên khác nhau. Nhân viên làm tốt hơn, có chất lượng thực hiện công việc tốt hơn cần được trả lương cao hơn. Tuy nhiên, trong thực tế ở nhiều nước trên thế giới, các công đoàn thường khuyến khích trả lương theo thâm niên phục vụ, không phải theo kết quả thực hiện công việc<sup>48</sup>.

*Kinh nghiệm.* Kinh nghiệm thường thể hiện qua hai yếu tố: thâm niên làm việc và trình độ học vấn của nhân viên. Do đó, tiền lương của nhân viên thường được tăng lên theo thời gian làm việc và trình độ học vấn. Khi nhân viên có được bằng cấp học vị cao hơn như bằng Cử nhân, Cao học, Tiến sĩ, v.v... họ sẽ thường được trả thêm một khoản tiền lương nhất định. Điều này kích thích nhân viên học hỏi nâng cao trình độ. Mặt khác, sau những khoảng thời gian thâm niên phục vụ nhất định, nhân viên có thể tích lũy thêm kinh nghiệm và được tăng lương. Điều này kích thích nhân viên trung thành và gắn bó hơn với doanh nghiệp, mặc dù có thể thâm niên không nhất thiết sẽ làm nâng cao trình độ lành nghề.

*Tiềm năng phát triển.* Những nhân viên có tiềm năng xuất sắc thường được trả lương cao hơn. Đối với các sinh viên mới tốt nghiệp, do họ chưa thể hiện rõ được các tiềm năng phát triển nên quyết định trả lương cho họ thường phụ thuộc vào kết quả học tập ở đại học, khả năng thủ lĩnh, hoặc các kết quả nghiên cứu. Sau đó, khi nhân viên đã làm việc cho doanh nghiệp một thời gian, nhân viên sẽ được trả lương theo kết quả thực tế thực hiện công việc, không phải theo khả năng tiềm tàng trong tương lai nữa.

## **11. NỘI DUNG, TRÌNH TỰ XÂY DỰNG BẢNG LƯƠNG TỔNG QUÁT TRONG DOANH NGHIỆP**

Thiết kế hệ thống bảng lương trong doanh nghiệp là công việc phức tạp, phải dựa trên các căn cứ khoa học và đòi hỏi mức độ chính xác, khách quan cao vì nó liên quan đến quyền lợi của tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Trong thành viên của hội đồng tiền lương cần có sự phối hợp thực hiện của cả các nhà lãnh đạo lẫn các nhân viên, gồm: hai người do các quản trị gia chỉ định, hai người là đại diện của công đoàn hoặc tổ chức của người lao động và một người là đại diện chung do các quản trị gia và công đoàn cùng đề nghị. Ngoài ra còn có một hoặc hai người là các chuyên gia về thiết kế bảng lương.

### 11.1 Nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn

Nghiên cứu tiền lương được thực hiện đối với những công việc chuẩn, đặc trưng cho một nhóm công việc nhất định trong doanh nghiệp đồng thời lại là những công việc phổ biến trên thị trường lao động địa phương. Khi biết được mức lương của các công việc chuẩn sẽ dễ dàng suy ra mức lương của tất cả các công việc khác trong doanh nghiệp. Nghiên cứu tiền lương trên thị trường nhằm xác định mức lương thịnh hành trên thị trường khu vực đối những công việc chuẩn này, (chiếm khoảng 20% số công việc trong doanh nghiệp). Thông thường nghiên cứu tiền lương theo các bản câu hỏi in sẵn là đơn giản nhất, tuy nhiên các cuộc khảo sát, nghiên cứu qua điện thoại, quảng cáo trên đài báo, TV cũng rất tốt.

Trên cơ sở của các mức lương trên thị trường, doanh nghiệp xác định được hệ số tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn trong doanh nghiệp. Ví dụ, mức tiền lương trên thị trường năm 2008 cho một số chức danh trong bảng 9.12.

Bảng 9.12: Một số mức lương trên thị trường TP HCM năm 2008

STT	Tên công việc	Lương thị trường (ngàn đồng)	
		Lương cơ bản	Tổng lương
1.	Bảo vệ	1997	3714
2.	Lái xe ô tô 4 chỗ	2064	3711
3.	Thư ký	3104	5070
4.	Chuyên viên kỹ thuật	7196	12604
5.	Giám đốc Kinh doanh	33056	70003
6.	Giám đốc Tài chính	37166	79263
7.	Tổng Giám đốc	42461	82033

### 11.2 Xác định giá trị công việc

Căn cứ khoa học cho việc thiết kế bảng lương thống nhất cho tổ chức là phải xác định được giá trị của các công việc trên cơ sở tiền

hành phân tích, so sánh, các yếu tố ảnh hưởng căn bản tới việc trả lương cho mỗi công việc:

- Mức độ phức tạp của công việc.
- Điều kiện làm việc.

**Mức độ phức tạp của công việc** được xác định thông qua các yếu tố:

a) *Kiến thức đào tạo cần thiết: văn hóa, chuyên môn - nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính.*

b) *Kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc được phân chia theo ba đối tượng:*

- Khi làm việc với con người: phục vụ, giao tiếp, đàm phán-thương thuyết, giám sát, điều hành – lãnh đạo.
- Khi làm việc với máy móc, trang thiết bị, cây trồng, vật nuôi: trông nom, bảo quản, vận hành, điều khiển, cải tiến tạo ra các tính năng tác dụng mới hoặc lai tạo giống mới.
- Khi làm việc với thông tin, dữ liệu: sao chép, thu thập, tính toán, phân tích, tổng hợp.

c) *Yêu cầu về trách nhiệm trong công việc:*

- Trách nhiệm về công việc của người khác.
- Trách nhiệm đối với tài sản của công ty.
- Trách nhiệm đối với sự an toàn và tính mạng của người khác.
- Trách nhiệm đối với quá trình kinh doanh, v.v...

d) *Yêu cầu về những phẩm chất cá nhân đặc biệt cần thiết cho công việc:*

- Tính chủ động, quyết đoán.
- Sự linh hoạt, năng động, sáng tạo.
- Khả năng giao tiếp, v.v...

Ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành giá trị công việc được thể hiện thông qua trọng số của mỗi nhóm yếu tố và rất khác nhau ở các công việc, loại hình kinh doanh khác nhau. Dùng phương pháp chuyên gia để xác định cơ cấu điểm hợp lý cho các nhóm tiêu thức đánh giá mức độ phức tạp của lao động. Ví dụ, cách phân bổ điểm cho các

yếu tố đánh giá mức độ phức tạp của công việc cho doanh nghiệp ngành khách sạn có tổng số điểm cao nhất là 1.200, trong đó:

- Yêu cầu đào tạo văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ: 320 điểm – 26.7%.
- Yêu cầu kỹ năng thực hiện công việc: 340 điểm – 28.3%.
- Yêu cầu trách nhiệm trong công việc: 400 điểm - 33.3%
- Yêu cầu các phẩm chất cá nhân cần thiết để thực hiện công việc: 140 điểm – 11.7%.

Ảnh hưởng của các yếu tố trên đây được thể hiện thông qua trọng số của mỗi nhóm yếu tố trong điểm phức tạp công việc và rất khác nhau ở các công việc khác nhau. Dùng phương pháp chuyên gia để xác định cơ cấu điểm hợp lý cho các nhóm tiêu thức đánh giá mức độ phức tạp của lao động. Ở các chức danh khác nhau, tỷ trọng của các yếu tố kiến thức, kỹ năng, trách nhiệm cũng khác nhau, xem tham khảo Bảng 9.13. Lưu ý rằng đây chỉ là số liệu tham khảo, ở các công ty khác nhau, tỷ trọng này cũng có thể khác nhau.

Bảng 9.13: Tầm quan trọng của các yếu tố trong định giá công việc

Nhóm cấp bậc	Tỷ trọng các yếu tố ảnh hưởng đến giá trị công việc			
	Kiến thức	Kỹ năng	Trách nhiệm	Điều kiện làm việc
Ban Tổng Giám đốc	25%	38%	35%	2%
Cán bộ quản lý	29%	42%	25%	3%
Chuyên viên kỹ thuật	40%	40%	18%	2%
Kinh doanh, marketing	35%	40%	22%	3%
Lao động không lành nghề, CNSX	15%	60%	5%	20%

Điểm đánh giá mức độ phức tạp công việc được tính theo hai mức: tối thiểu (min) cần có và tối đa (max) nên có. Ví dụ, yêu cầu về trình độ học vấn đối với Giám đốc Nhân lực là tốt nghiệp Đại học trở lên (mức độ học vấn cao nhất nên có cho chức danh này trong

công ty là tốt nghiệp Cao học). Như vậy, mức điểm min và max về bằng cấp của Giám đốc Nhân lực có thể tương ứng là 120 và 150. Việc xác định điểm phức tạp công việc đòi hỏi phải có các bản mô tả công việc chính xác và chi tiết. Do đó, trước khi tiến hành xác định giá trị công việc cần thực hiện phân tích công việc.

**Điều kiện làm việc** được xác định trên cơ sở các yếu tố ảnh hưởng của:

- Vệ sinh lao động không thuận lợi như bụi khói, tiếng ồn, nhiệt độ quá cao hoặc quá thấp, mang vác nặng, v.v... Ở Việt Nam, khi thiết kế hệ thống bảng lương quốc gia 1993, vệ sinh lao động được tính theo 6 mức từ rất nhẹ nhàng đến rất nặng nhọc, tương ứng với với các mức tiêu hao năng lượng trong quá trình lao động từ 2.200 kcal đến 4.000 kcal.
- Những rủi ro có thể xảy ra trong công việc như làm việc trên giàn giáo cao, làm việc với điện áp cao, v.v...
- Áp lực cao của công việc như thường xuyên phải làm việc thêm giờ với cường độ cao, căng thẳng về tâm lý, v.v...

Thay thế điểm giá trị công việc bằng hệ số giá trị công việc (Hgt<sup>bậc 1</sup> i) trong công thức:

$$\text{Hgt}^{\text{bậc 1}} i = \frac{\text{Đgt}^{\text{bậc 1}} i}{\text{Đgt}^{\text{bậc 1}} \text{ min}}$$

Trong đó:

Đgt<sup>bậc 1</sup> i và Đgt<sup>bậc 1</sup> min là điểm giá trị công việc bậc 1 (mức min) tương ứng cho công việc i và công việc có số điểm thấp nhất trong doanh nghiệp.

Như vậy, hệ số giá trị công việc bậc 1 thể hiện kết quả tổng hợp của tất cả các yếu tố được sử dụng làm căn cứ trả lương cho các công việc. Nó xác định mức độ chênh lệch giá trị giữa bậc 1 (min) của công việc i so với bậc 1 (min) của công việc có số điểm thấp nhất trong doanh nghiệp và là cơ sở khoa học cho việc thiết lập các hệ số lương bậc 1 trong doanh nghiệp.

Tương tự, hệ số giá trị công việc i bậc max được sử dụng để tính hệ số lương bậc cao nhất cho công việc i được tính như sau:

$$\text{Hgt}^{\text{bậc max}} i = \frac{\text{Đgt}^{\text{bậc max}} i}{\text{Đgt}^{\text{bậc 1}} \text{ min}}$$

Ví dụ, công việc của chức danh giám đốc kinh doanh có số điểm giá trị min là 1.200 và max 1.800. Giá trị công việc chức danh thấp nhất trong công ty lao công với điểm min 150. Như vậy, chức danh giám đốc kinh doanh sẽ có hệ số giá trị công việc bậc 1 (min) và bậc lớn nhất (max) tương ứng bằng 8 lần và 12 lần so với điểm min của chức danh thấp nhất trong công ty.

Khi xác định điểm cho mỗi công việc, cần lưu ý các vấn đề sau:

- Dựa theo yêu cầu của công việc.
- Chú trọng lên những gì nhân viên thường phải làm trong phần lớn thời gian ở nơi làm việc.
- Đánh giá các giá trị của công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp hơn là chỉ chú trọng đến sự cung cầu tạm thời trên thị trường.
- Tránh bị ảnh hưởng bởi mức độ hoàn thành công việc của cá nhân người thực hiện công việc.

### **11.3 Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương**

Thông thường, các công ty đều có xu hướng làm đơn giản hệ thống tiền lương. Thay vì thiết lập mỗi ngạch lương cho một công việc, chúng ta có thể thiết lập ngạch lương cho những công việc có hệ số giá trị công việc nằm trong một khoảng nhất định. Như vậy thay vì phải có hàng trăm mức lương cho hàng trăm chức danh công việc khác nhau, mỗi doanh nghiệp sẽ chỉ còn có khoảng 9 – 18 ngạch lương (tùy theo quy mô của doanh nghiệp và mức độ chênh lệch về tiền lương giữa các nhân viên trong doanh nghiệp). Mỗi ngạch lương có thể bao gồm nhiều công việc khác nhau về cách thức thực hiện, nhưng đều hệ số giá trị công việc xấp xỉ nhau, xứng đáng được trả lương như nhau trên thị trường. Ví dụ, công việc của nhân viên bán hàng (hệ số giá trị công việc là 1,8 đến 3,4) và thư ký (hệ số giá trị công việc là 2,0 đến 3,6) có thể gộp trong cùng một ngạch lương mặc dù cách thức thực hiện là khác nhau.

## 11.4 Định giá mỗi ngạch lương

Định giá mỗi ngạch lương là tiến hành xác định hệ số lương bậc 1 và bậc lương cao nhất trong mỗi ngạch. Sau khi nghiên cứu tiền lương trên thị trường và nhóm các công việc thành các ngạch lương nhất định, doanh nghiệp có thể sơ bộ xác định được tổng quỹ lương theo giá thị trường; cân đối với khả năng trả lương của doanh nghiệp; và từ đó đề ra chính sách tiền lương thích hợp (xem phần chính sách tiền lương trong doanh nghiệp).

Bảng 9.14: Điểm định giá công việc và hệ số lương của một số chức danh tại công ty XYZ

Tên công việc	Điểm định giá công việc		Hệ số giá trị công việc		Tiền lương trên thị trường (1)	Hệ số lương trong công ty (2)	
	Min	Max	Min	Max		Min	Max
Tạp vụ	175	327	1.00	1.87	1766	1.0	2.2
Lái xe	287	490	1.64	2.80	3795	1.7	4.0
Nghiên cứu thị trường	409	759	2.34	4.34	5209	3.1	7.4
Chuyên viên kỹ thuật	424	904	2.42	5.17	5988	3.3	9.3
Trợ lý Tổng Giám đốc	545	1,057	3.11	6.04	9532	4.7	11.4
Phụ trách Kinh doanh	774	1,578	4.42	9.02	20625	7.5	19.5
Giám đốc Tài chính	1,248	1,951	7.13	11.15	25666	14.3	26.1
Tổng Giám đốc	1,872	2,819	10.70	16.11	41250	24.7	43.9

(1) Mức trung bình, đơn vị tính: ngàn đồng.

(2) Nếu công ty quy định đơn giá tiền lương thấp nhất là 1.5 triệu đồng thì ngạch lương của nhân viên tạp vụ sẽ xác định trong khoảng 1.5 đến 3.3 triệu đồng.

Hệ số lương cho công việc  $i$  được xác định như một hàm số của các biến số:

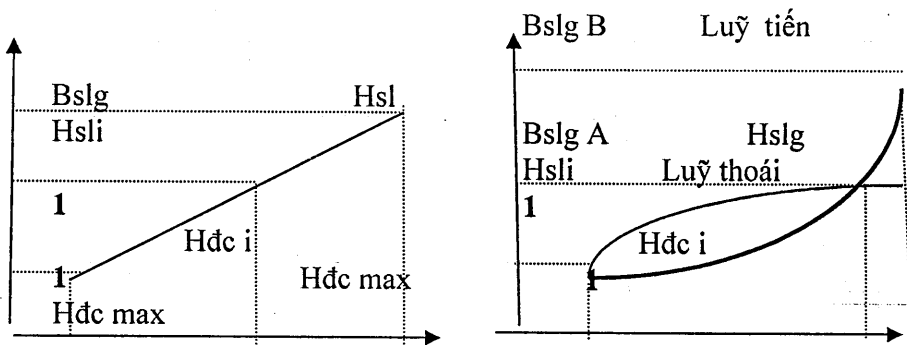
- Mức lương cho các công việc ở các công ty tương tự trên thị trường,
- Hệ số giá trị công việc  $i$ ,

- Khả năng trả lương và chính sách tiền lương trong doanh nghiệp.

Tham khảo Bảng 9.14.

**Mối quan hệ giữa hệ số lương và hệ số giá trị công việc:**

Đường biểu diễn hệ số lương của các công việc so với hệ số giá trị công việc có thể là tuyến tính, lũy thoái, lũy tiến hoặc kết hợp lũy thoái ở một đoạn, lũy tiến ở một đoạn khác (Hình 9.3). Khi doanh nghiệp trả lương cho bậc 1 của các công việc kiểu tuyến tính, hệ số lương bậc 1 của các công việc sẽ tỷ lệ thuận với hệ số giá trị công việc. Do phần lớn người lao động của doanh nghiệp thuộc các ngạch lương thấp (trong một số trường hợp có đến khoảng 80% người lao động của doanh nghiệp thuộc ngạch lương thấp) nên cách trả lương tuyến tính tốn quỹ lương và doanh nghiệp khó có thể đưa ra mức lương hấp dẫn cho lao động trình độ cao. Để kích thích đội ngũ lao động có trình độ lành nghề cao, ưu tiên trả lương cao cho nhân sự thực hiện các công việc phức tạp, v.v... doanh nghiệp nên chọn cách trả lương bậc 1 của các công việc kiểu lũy tiến (Hình 9.3 b).



a. Tuyến tính

b. Lũy thoái (A) hoặc lũy tiến (B)

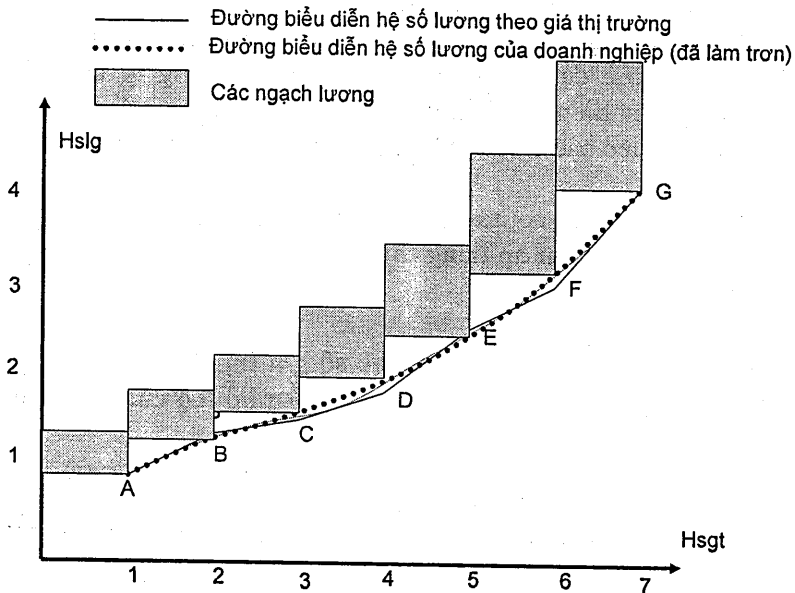
Hình 9.3: Mối quan hệ giữa các hệ số lương bậc 1 và hệ số giá trị công việc

**Xác định hệ số lương theo hệ số giá trị công việc và lương thị trường bằng phương pháp đồ thị**



Đối với các doanh nghiệp có số lượng chức danh không nhiều, các hệ số lương có thể được xác định theo mức lương thị trường bằng phương pháp đồ thị như sau:

1. Xác định hệ số lương thị trường cho các chức danh của công ty bằng cách chia mức lương thị trường cho mức lương của chức danh có giá trị công việc thấp nhất trong công ty (thông thường là của tạp vụ). Hệ số lương thấp nhất của doanh nghiệp bao giờ cũng ấn định bằng 1 ở bậc khởi điểm.
2. Vẽ đồ thị đường biểu diễn hệ số lương<sup>b</sup> của các chức danh, trong đó trục tung biểu diễn các hệ số lương theo thị trường, trục hoành biểu diễn hệ số giá trị của công việc (Hình 9.4). Hệ số lương cao nhất trong doanh nghiệp thường là của chức danh Tổng Giám đốc.



Hình 9.4 Đồ thị đường biểu diễn hệ số lương của các chức danh

3. Nối các điểm đánh dấu các hệ số lương của các chức danh tạo thành đường gấp khúc biểu diễn hệ số lương theo giá thị trường (Đường A-B-C-D-E-F-G trên hình 9.4).

<sup>b</sup> Các hệ số lương có thể cùng là bậc lương số 1 - thấp nhất - hoặc cùng là bậc lương trung bình cho mỗi chức danh.

4. Làm trơn đường gấp khúc biểu diễn tiền lương theo giá thị trường để có đường biểu diễn hệ số lương của doanh nghiệp bằng cách nối điểm giữa của các đường gấp khúc. Điều chỉnh lại các hệ số lương cho các công việc. Nếu hệ số lương theo giá thị trường của các ngạch lương rơi lên trên hoặc xuống dưới đường biểu diễn tiền lương thì cần có biện pháp để hạn chế hoặc tăng lên cho phù hợp.
5. Doanh nghiệp có thể dễ dàng xác định hệ số lương cho các chức danh còn lại khi biết hệ số giá trị công việc và đường biểu diễn lương doanh nghiệp bằng cách vẽ các đường vuông góc với trục hoành ở các điểm hệ số giá trị công việc cần xác định hệ số lương. Giao điểm của các đường vuông góc này với đường biểu diễn tiền lương theo trục tung là hệ số lương tương ứng của các chức danh đã biết hệ số giá trị công việc.
6. Dùng phương pháp đồ thị để xác định hệ số lương bậc 1 cho tất cả các chức danh của bảng lương trong công ty căn cứ theo đường biểu diễn hệ số lương (xác định trong mục 4) và hệ số giá trị công việc bậc 1 của mỗi chức danh trên trục hoành.

Phương pháp đồ thị có ưu điểm là đơn giản, nhưng tốn thời gian và không chính xác, chỉ áp dụng thích hợp cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

### **Xác định hệ số lương theo hệ số giá trị công việc và giá thị trường bằng phương pháp nội suy với sự hỗ trợ của máy tính**

Ngày nay, công nghệ thông tin đã được ứng dụng rộng rãi trong thực tiễn quản lý doanh nghiệp. Bảng phương pháp nội suy đa điểm, phần mềm thiết lập bảng lương doanh nghiệp đã được phát triển để phục vụ cho các doanh nghiệp có quy mô lớn. Các phần mềm này không những có độ chính xác cao mà còn cung cấp thêm nhiều công dụng khác - nếu phải thực hiện thủ công sẽ tốn rất nhiều thời gian, thậm chí không khả thi như:

1. Tính được mức lương cho từng cán bộ nhân viên cụ thể và sự thay đổi mức lương khi có sự thay đổi vị trí chức danh hoặc thay đổi điều kiện làm việc, trách nhiệm, năng lực.
2. Điều chỉnh hệ số lương cho từng chức danh theo cả 3 chiều: công việc; yêu cầu năng lực và kết quả làm việc.

3. Điều chỉnh hệ số lương theo chiến lược của Tổng Giám đốc đối với các năng lực nòng cốt và theo quy mô phát triển<sup>c</sup>.

### 11.5 Phát triển các bậc lương

Mỗi ngạch lương sẽ có một số bậc lương. Tùy theo chính sách tăng lương của doanh nghiệp mà quyết định số lượng các bậc lương trong một ngạch. Những doanh nghiệp có chính sách tăng lương hàng năm cho nhân viên sẽ thường có khoảng 16 bậc lương trong một ngạch, những doanh nghiệp quyết định tăng lương cho nhân viên sau hai, ba năm hoặc không theo định kỳ có thể sẽ có số lượng bậc lương trong một ngạch ít hơn. Cần lưu ý là ở các ngạch thấp, người lao động có trình độ lành nghề thấp và có thể bắt đầu làm việc sớm hơn so với lao động ở các ngạch trên. Do đó, số lượng bậc lương trong các ngạch thấp sẽ nhiều hơn số lượng các bậc lương trong các ngạch trên. Các bậc lương trong một ngạch thường được ấn định trên cơ sở thâm niên phục vụ, trình độ lành nghề. Lưu ý để số lượng bậc lương đối với các công việc nghề kỹ thuật trong hệ thống thang lương được giữ nguyên theo quy định của Nhà nước nhằm bảo đảm quyền lợi của cho nhân viên khi thi nâng bậc. Mức độ chênh lệch giữa các bậc lương có thể là: tăng đều, tăng kiểu lũy tiến hoặc lũy thoái. Trong đó, mức tăng đều giữa các bậc lương trong ngạch thường được áp dụng phổ biến, theo công thức sau:

$$M = \frac{Hsl^{\text{bậc cao nhất } i} - Hsl^{\text{bậc 1 } i}}{N - 1}$$

Trong đó:

M là mức tăng đều giữa các bậc trong ngạch.

N là số lượng bậc lương trong một ngạch.

Việc phát triển các bậc lương giúp cho người lao động có thể dự đoán được các hệ số lương tiếp theo của mình và doanh nghiệp có

<sup>c</sup> Bạn đọc có thể tìm hiểu thêm về phần mềm thiết kế bảng lương trên trang web: [www.danthanh.vn](http://www.danthanh.vn)

thể sử dụng cách trả lương linh hoạt, phù hợp với những thay đổi trên thị trường nhằm dễ dàng thu hút những lao động lành nghề, giàu kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao. Đồng thời doanh nghiệp cũng có những bậc lương linh hoạt trong cùng một ngạch để khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Những nhân viên ở ngạch thấp hơn, nhưng giàu kinh nghiệm, thâm niên cao hơn có thể được nhận mức lương cao hơn so với nhân viên ở ngạch trên mới vào nghề hoặc mới làm việc cho doanh nghiệp. Hạn chế lớn nhất của việc phát triển bậc lương trong từng ngạch lương là việc tăng lương theo thâm niên, chưa gắn kết quả làm việc cá nhân, sự phát triển của doanh nghiệp với tăng lương cá nhân.

Trong một số trường hợp, khi doanh nghiệp chỉ thực hiện tăng lương theo năm gộp cá nhân và kết quả thực hiện công việc (không theo thâm niên) thì trong bảng lương doanh nghiệp chỉ cần xác định hệ số lương bậc 1 và bậc cao nhất trong ngạch. Ví dụ: ngạch lương kỹ sư có hệ số lương bậc 1 bằng 3 và bậc cao nhất bằng 7. Tùy theo kết quả hoàn thành nhiệm vụ của người kỹ sư và quỹ lương của doanh nghiệp, trong năm tiếp theo người kỹ sư có thể được tăng lương 1%; 2%; 3%; 5%; 7%; 10%, v.v....sao cho kết quả tăng trưởng, thành tích cá nhân, tập thể gắn với tăng lương cá nhân. Trong một bộ phận, có thể tất cả CBNV cùng được tăng lương, trong đó có người được tăng 2 hoặc 3 % có người có thể được tăng 8-10% hoặc hơn. Nếu kết quả kinh doanh của công ty không tốt và không có lạm phát thì có thể không ai được tăng lương. Nhược điểm chính của cách tăng lương này là: phức tạp, khó quản lý; một số doanh nghiệp có thể lợi dụng để không tăng lương cho nhân viên, đặc biệt cho đối tượng là lao động không lành nghề hoặc CNSX; ngoài ra, các doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc bảo vệ chính sách lương của doanh nghiệp trước cơ quan quản lý Nhà nước về lao động.

## Tóm tắt

- Theo quan điểm của cải cách tiền lương 1993 ở Việt Nam, tiền lương là giá cả lao động, được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu lao động trong nền kinh tế thị trường.
- Thu nhập của người lao động bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có vai trò khác nhau đối với việc kích thích, động viên người lao động trong công việc.
- Hệ thống trả công trong các doanh nghiệp được hoạch định nhằm mục đích sau: (a) thu hút nhân viên, (b) duy trì đội ngũ nhân viên giỏi, (c) kích thích động viên nhân viên, (d) đáp ứng các yêu cầu của Luật pháp và (e) phù hợp khả năng tài chính của doanh nghiệp.
- Ba hình thức tiền lương chủ yếu trong các doanh nghiệp là (a) trả lương theo thời gian, (b) trả lương theo nhân viên và (c) trả lương theo kết quả thực hiện công việc.
- Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là hình thức tiền lương có tác dụng kích thích rất mạnh mẽ đối với nhân viên trong doanh nghiệp và được thực hiện ở ba cấp độ: (a) kích thích cá nhân (gồm có các hình thức: trả lương theo sản phẩm, trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân, trả lương theo sản phẩm lũy tiến, trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo giờ chuẩn và tiền hoa hồng); (b) kích thích dựa vào nhóm và (c) kích thích dựa vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (gồm có các hình thức: thưởng năng suất, hiệu quả, chia lời và bán cổ phiếu cho nhân viên).
- Về phương diện tiền lương và thu nhập, đội ngũ lao động trong doanh nghiệp được phân loại thành ba thị trường lao động: (a) công nhân và nhân viên hành chính văn phòng; (b) đội ngũ chuyên gia; và (c) đội ngũ quản trị gia. Mỗi thị trường có một cách xác định tiền lương, thu nhập và cơ cấu tiền lương riêng.
- Các yếu tố tác động quyết định đến tiền lương và thu nhập của người lao động rất đa dạng, phong phú và có phân loại thành bốn nhóm: (a) bản thân người lao động, (b) công việc, (c) doanh nghiệp và (d) môi trường bên ngoài.
- Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp chú trọng đến ba vấn đề cơ bản: (a) mức lương chung trong doanh nghiệp; (b) cơ

cấu của hệ thống tiền lương và (c) năng lực khác biệt của các cá nhân khi thực hiện công việc.

- Xây dựng một bảng lương tổng quát trong một doanh nghiệp được thực hiện theo các bước sau: (a) nghiên cứu tiền lương trên thị trường; (b) định giá công việc; (c) Nhóm các công việc vào một ngạch lương; (d) định giá các ngạch lương và (e) phát triển các bậc lương.

### **Câu hỏi:**

1. Phân tích ưu nhược điểm và điều kiện phù hợp để áp dụng các hình thức tiền lương và kích thích trong lương.
2. Anh (chị) sẽ giải thích cho người nhân viên văn phòng thế nào về sự khác biệt rất lớn trong tiền lương và thu nhập của đội ngũ quản trị gia so với sự khác biệt trong tiền lương và thu nhập của công nhân và nhân viên văn phòng?
3. Theo anh (chị), khi phân phối quỹ lương của doanh nghiệp về cho các phòng ban, các bộ phận cơ sở, cần dựa vào những yếu tố chủ yếu nào để kích thích các phòng ban, cơ sở nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh?
4. Những yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến trả lương?
5. Sự khác biệt cơ bản giữa chế độ tiền lương trong khu vực quốc doanh và phi quốc doanh ở Việt Nam là gì? Điều này ảnh hưởng như thế nào đến việc kích thích người lao động hăng hái, nhiệt tình trong công việc?
6. Nội dung, trình tự xây dựng bảng lương tổng quát trong doanh nghiệp.
7. Nguyên nhân và ảnh hưởng của việc giảm bớt khoảng cách giữa các mức lương trong doanh nghiệp?

### Tình huống 1:

#### NGÂN HÀNG CỔ PHẦN PHƯƠNG NAM

Ngân hàng cổ phần Phương Nam là một doanh nghiệp có hoạt động chủ yếu là kinh doanh tiền tệ. Tiền thân của ngân hàng là một quỹ tín dụng nhân dân hồi bao cấp. Các nhân viên của ngân hàng đều tham gia góp vốn cổ phần, nên họ vừa là người lao động, vừa là các cổ đông. Ngân hàng có 25 nhân viên, trong đó có 5 người có trình độ đại học (đều tập trung ở Ban Giám đốc và phòng Kinh doanh), 8 người có trình độ Trung cấp, còn lại là những người có trình độ Sơ cấp. Trong thời kỳ bao cấp, quỹ tín dụng áp dụng tất cả các chế độ tuyển dụng, trả lương, khen thưởng, v.v... của Nhà nước. Sau đó, khi chuyển sang chế độ làm việc của ngân hàng cổ phần, Giám đốc ngân hàng áp dụng chế độ tiền lương như sau:

- Lương cơ bản được tính trên cơ sở trình độ học vấn.
- Áp dụng chế độ phụ cấp trách nhiệm đối với các cán bộ quản lý trong ngân hàng có chức vụ trưởng phó phòng, thủ quỹ, và nhân viên kiểm ngân. Lương cơ bản và phụ cấp trách nhiệm được trả một lần.
- Tiền thưởng dựa vào kết quả kinh doanh của ngân hàng.
- Chế độ phúc lợi theo quy định chung của Nhà nước.

Ngân hàng áp dụng cải cách tiền lương lần thứ hai sau khi Nhà nước bỏ thuế doanh thu đối với ngân hàng và đại hội cổ đông đã thống nhất khoán quỹ lương cho tất cả nhân viên của ngân hàng bằng 8 % trên doanh thu hàng tháng. Quỹ trả công lao động được tính và phân bổ như sau:

- Lương cơ bản và phụ cấp, vẫn áp dụng cách tính cũ.
- Phúc lợi áp dụng đều cho mọi nhân viên của ngân hàng.
- Lương kinh doanh hay tiền thưởng được tính trên cơ sở hiệu quả kinh doanh của ngân hàng và điểm thi đua của từng nhân viên theo công thức sau:

$$T = (\text{Lương cơ bản} * \text{Số điểm} * \text{Số ngày làm việc}) / 26 * 100$$

Trong đó, điểm thi đua được đánh giá theo 3 yếu tố:

- a. Ý thức chấp hành nội quy, quy chế của ngân hàng (20đ).

b. Thái độ, tác phong giao dịch với khách hàng (30đ).

c. Mức độ hoàn thành công việc theo kế hoạch của cá nhân (50đ).

Việc chấm điểm thi đua do Trường phòng thực hiện và báo cáo tổng hợp kết quả cho Ban Giám đốc vào cuối tháng. Trong thời gian đầu, chế độ lương này rất có tác dụng kích thích nhân viên làm việc tốt. Tuy nhiên gần đây, Giám đốc ngân hàng nhận thấy chế độ trả công này không kích thích nhân viên giỏi nữa. Phòng Kinh doanh, bộ phận tạo ra doanh thu cho ngân hàng, chỉ có 4 nhân viên, ngoài việc phải thực hiện các chức năng chính trong phòng như cho vay, đòi nợ, v.v... còn phải thực hiện thêm nhiều công việc khác, lẽ ra các phòng ban khác (như tổ chức hành chính, tài vụ, v.v...) phải thực hiện nhưng vì nhân viên của các phòng này có trình độ chuyên môn thấp, không làm được. Do phải kiêm nhiệm nhiều việc, nhân viên của phòng kinh doanh thường không thể thực hiện hết khối lượng công việc giao, kết quả là họ thường bị điểm thi đua thấp, mặc dù họ là những người làm việc năng động, tích cực nhất trong ngân hàng. Trong khi đó, ở các phòng ban khác, nhân viên không có năng lực, làm việc với năng suất thấp nhưng không vi phạm kỷ luật gì, lại thường được điểm thi đua cao. Giám đốc ngân hàng cũng băn khoăn không biết nên giải quyết tình trạng các nhân viên cũ của ngân hàng làm việc từ thời ngân hàng còn là quỹ tín dụng, nay đều đã ở tuổi 35-40, tuy chấp hành nghiêm chỉnh nội quy làm việc nhưng không có năng lực chuyên môn, hiệu quả quả làm việc rất thấp, nếu cho nghỉ việc, sẽ không thể kiếm được việc làm mới.

### **Câu hỏi:**

1/ Theo anh (chị), ngân hàng cổ phần Phương Nam đang gặp phải những mâu thuẫn gì trong việc phân phối thu nhập và cần có một chính sách phân phối thu nhập như thế nào để có thể giải quyết được các mâu thuẫn đó?

2/ Nếu là lãnh đạo cao nhất trong một doanh nghiệp, anh (chị) sẽ đề ra một chính sách cán bộ như thế nào đối với số nhân viên đã có những đóng góp lớn với doanh nghiệp nhưng nay không đủ sức đáp ứng các tiêu chuẩn mới trong công việc?



## Tình huống 2:

### NHỮNG NHU CẦU KHÁC NHAU

Công ty thương mại Mèkông có các chi nhánh ở nhiều nơi trong thành phố Hồ Chí Minh. Mặt hàng chủ yếu của công ty là các loại bếp gas và bình nước nóng. Trong thời gian gần đây, nhu cầu sử dụng bếp gas trong thành phố tăng lên rõ rệt. Doanh số của công ty tăng mạnh. Tuy nhiên, chưa hài lòng với kết quả đạt được, Ban Giám đốc của công ty Mèkông quyết định mở rộng địa bàn hoạt động của công ty đến các tỉnh, thành phố khác. Trước mắt, công ty dự tính sẽ mở thêm chi nhánh mới tại Vũng Tàu. Tại các vùng địa bàn mới mở, tỷ lệ phần trăm (%) hoa hồng bán hàng tăng từ 5% lên 8% trên doanh số. Công ty dự tính với nhu cầu bếp gas đang tăng mạnh, những nhân viên bán hàng tích cực; tại các khu vực mới mở có thể tăng thu nhập lên 30% đến 50%.

Ông Quân, Trưởng phòng Kinh doanh, cảm thấy rõ ràng rằng công việc ở Vũng Tàu rất hấp dẫn đối với tất cả các nhân viên bán hàng của công ty. Vì vậy, ông tin rằng sẽ chẳng có khó khăn gì trong việc tìm các nhân viên bán hàng cho các chi nhánh mới. Ông quyết định sẽ lựa chọn những nhân viên bán hàng có đủ cả hai tiêu chuẩn: kinh nghiệm bán hàng, có doanh số bán hàng cao trong các năm trước đây và có hiểu biết, có mối quan hệ rộng ở Vũng Tàu. Anh Tú là nhân viên đạt cả hai tiêu chuẩn này cao nhất. Anh đã từng công tác tại Vũng Tàu, có quan hệ khá rộng ở đó; có kinh nghiệm 12 năm bán hàng, đồng thời là nhân viên bán hàng có doanh số cao nhất trong hai năm qua.

Ông Quân mời anh Tú đến phòng làm việc và nói đề nghị của công ty cử anh Tú đi Vũng Tàu mở chi nhánh mới, sau khi giải thích các ưu đãi của công ty cho công việc mới. Ông Quân tưởng tượng là anh Tú sẽ nhảy cẫng lên vì sung sướng. Tuy nhiên, anh Tú đã làm cho ông Quân ngạc nhiên vì câu trả lời:

“Tôi rất cảm ơn lời đề nghị của ông, nhưng thật tình thì tôi không muốn đi làm ở Vũng Tàu nữa. Ông biết đấy, tôi có hai đứa con. Đứa lớn, năm nay thi hết cấp 1. Đứa nhỏ năm nay mới 3 tuổi. Tôi đi vắng, ở nhà mấy má con nó vất vả quá, tôi và bà xã đã chán cảnh hai vợ chồng, mỗi người một nơi rồi, mà chuyển cả nhà xuống

Vũng Tàu thì cũng không ổn. Tuy chưa phải là giàu có, sung túc nhưng thu nhập trong gia đình tôi như hiện nay cũng là khá rồi. Chúng tôi chẳng có gì để phải phàn nàn về chuyện lương bổng, thu nhập cả. Có thể nói là tôi rất hài lòng với công việc hiện nay của tôi. Xin sếp cứ cử người khác”.

### CÂU HỎI:

- 1/ Sự khác biệt trong nhu cầu ở đây là gì? Sự khác biệt này có thể giải thích sự việc trong tình huống như thế nào?
- 2/ Ở cương vị của ông Quân, anh (chị) sẽ làm thế nào để hi vọng anh Tú sẽ nhận công việc mới ở Vũng Tàu?



### BÀI TẬP THỰC HÀNH

**Bài 1:** Hãy xác định những công việc dưới đây nên được trả công như thế nào để khuyến khích nhân viên tốt nhất?

1. Anh Ngọc, công nhân lái xe nâng.  
Anh Ngọc lái xe nâng cho một công ty sản xuất thép loại nhỏ. Công việc của anh là nâng các bộ phận đã được đóng gói và chuyển đến các nhà kho hoặc chuyển ra bến cảng. Thỉnh thoảng khi rảnh rỗi, anh Ngọc làm các công việc vặt theo lệnh của sếp.
2. Chị Hoa, thợ may. Chị Hoa làm việc cho công ty Sài Gòn May. Công việc của chị rất độc lập. Chị làm việc trên máy may công nghiệp để may các túi và ống tay áo cho áo sơ my của nam giới. Chị giao sản phẩm trực tiếp cho tổ trưởng mỗi ngày một lần vào cuối giờ làm việc.
3. Bác Luận, công nhân lắp ráp điện tử. Bác Luận làm việc tại nhà máy Điện tử Sài Gòn. Công việc của bác là gắn thêm một chi tiết vào sản phẩm trên dây chuyền khi sản phẩm được chuyển đến chỗ của bác. Cùng làm việc trên dây chuyền với bác Luận có 25 công nhân. Hàng ngày, sản phẩm của nhóm được bà Chi, đốc công ghi lại.

4. Chị Lan, nhân viên xử lý số liệu. Chị Lan làm việc trong phòng Thống kê Tổng hợp. Công việc của chị thay đổi hàng ngày, mặc dù phần lớn các công việc có cách thức thực hiện giống nhau. Hàng tuần người phụ trách sẽ nhận được kết quả in trên máy tính từ chị Lan trong đó liệt kê chi tiết những số liệu kết quả sản xuất và chất lượng sản phẩm.

5. Chị Hà, nhân viên phục vụ. Chị Hà làm việc tại nhà hàng Hương Quê. Công việc chính là rửa chén và dọn dẹp vệ sinh. Hàng ngày, chị bắt đầu công việc lúc 16.30g và kết thúc khi làm xong việc, chừng khoảng 23.30g đêm.

6. Ông Hải, nhân viên bán hàng xe máy. Ông Hải làm việc 6,5 ngày một tuần (chỉ nghỉ chiều Chủ nhật) trong nhóm cùng 3 nhân viên khác. Doanh số bán hàng ngày đều được ghi lại và lưu trữ trên máy vi tính.

7. Cô Minh, nhân viên bán hàng siêu thị. Công việc chủ yếu của cô là hướng dẫn, giúp khách hàng và trông nom quầy hàng quần áo trẻ em. Nếu hàng hoá bị mất, các nhân viên phụ trách ở quầy sẽ phải đền tiền.

8. Anh Trung, nhân viên tiếp thị sản phẩm của xí nghiệp Hoà Bình. Xí nghiệp chuyên sản xuất các loại rượu, bia, nước giải khát. Anh Trung có trách nhiệm đi chào hàng, giới thiệu và bán sản phẩm của xí nghiệp đến các đại lý, các nhà hàng, v.v ... Cuối ngày, anh sẽ phải báo cáo về doanh số bán trong ngày.

9. Cô Phương, thư ký. Cô làm việc trong văn phòng của một công ty tư nhân loại trung bình. Nhiệm vụ chính của cô là nhận, lưu giữ, chuyển công văn, trả lời điện thoại, hướng dẫn khách hàng đến liên hệ công tác tại công ty.

10. Ông Bổng, đầu bếp. Ông là đầu bếp chính tại khách sạn 3 sao Thanh Thanh của công ty du lịch thành phố Hồ Chí Minh. Nhóm đầu bếp tại khách sạn có 35 người. Ông Bổng chịu trách nhiệm về toàn bộ khâu kỹ thuật nấu ăn và trực tiếp nấu một số món đặc sản của khách sạn.

## Bài tập 2: Xác định quỹ lương khoán như thế nào?

Công ty Thiên Hồng thành lập năm 1980, gồm có 1 xưởng giặt ủi, 1 khách sạn và 3 nhà hàng với tổng số lao động trung bình năm 2005 là 1878 người. Quỹ lương trong công ty được xác định bằng 17% doanh số. Quỹ lương của khách sạn được công ty khoán lại bằng 13% doanh số, quỹ lương của các nhà hàng được khoán bằng 19% lãi gộp, quỹ lương của xưởng giặt ủi được tính bằng 45% lãi gộp. Việc khoán lương này được thực hiện căn cứ theo tổng hệ số lương (được xác định theo hệ thống bảng lương Nhà nước và kết quả kinh doanh trong điều kiện bình thường của các đơn vị thành viên). Quỹ lương của khối văn phòng được tính bằng 18% quỹ lương của công ty. Nhân viên trong công ty thường xuyên thắc mắc vì cho rằng tiền lương khoán không công bằng giữa các bộ phận, khối nhà hàng và giặt ủi có thu nhập cao hơn khối khách sạn khoảng 30-40%, đặc biệt, khối văn phòng có thu nhập thường khoảng gấp rưỡi so với những nhân viên cùng hệ số lương trong khu vực kinh doanh.

### CÂU HỎI:

Hãy đề nghị những yếu tố chủ yếu được sử dụng để khoán quỹ lương cho công ty Thiên Hồng?

---

<sup>1</sup> Luật Công xưởng của Đài Loan. Xem trong Đặng Đức San (chủ biên). 1996. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.

<sup>2</sup> Luật Tiêu chuẩn Lao động Nhật bản. 1976. Xem trong Đặng Đức San. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.

<sup>3</sup> ILO, Công ước số 95, Điều 1. Xem trong Đặng Đức San (chủ biên). 1996. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.

<sup>4</sup> Tổng Văn Đường (chủ biên). 1995.

<sup>5</sup> Bộ Luật Lao động. Chương 6, điều 55.

<sup>6</sup> Bộ Luật Lao động. Chương 6, điều 63.

<sup>7</sup> Đặng Đức San (chủ biên). 1996. Tr. 122. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.

<sup>8</sup> ILO, Công ước 131. Xem trong Đặng Đức San (chủ biên). 1996. Tr. 124.

<sup>9</sup> <http://sao.hr.state.tx.us/compensation/basepay.html>

- 
- <sup>10</sup> Carell, Elbert & Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- <sup>11</sup> Carell, Elbert & Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 505
- <sup>12</sup> Donna Fenn. 1993. "Skill-based pay takes off". Tr. 53. *CFO*. January 1993.
- <sup>13</sup> Ibid trong Carell, Elbert & Hatfield 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 517.
- <sup>14</sup> Vough C.F. 1979. *Productivity: A practice program for improving efficiency*. AMACOM. New York.
- <sup>15</sup> Burgess L.R. 1984. *Wages and salary administration*. Tr. 242. Columbus, OH: Merrill. 100. Tr. 242.
- <sup>16</sup> Peter T. 1987. *Thriving on chaos*. (1987). Harper & Row. New York. Tr. 403,404.
- <sup>17</sup> Carell, Elbert & Hatfield 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- <sup>18</sup> Theo Carell, Elbert & Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 523-525.
- <sup>19</sup> Ibid Tr. 251 trong Carell, Elbert & Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 523.
- <sup>20</sup> Hatcher et al. 1987. "Gaisharing: Living up to its name" *Personnel Administrator* 32 No. 6 June 1987.
- <sup>21</sup> Speech of Douglas Frasier at the University of Louisville, April 22, 1986 trong Carell, Elbert & Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- <sup>22</sup> Perters, (1987). *Thriving on Chaos*, Harper & Row. New York. Tr. 403,404.
- <sup>23</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 406.
- <sup>24</sup> Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Hệ thống thang lương, bảng lương kèm theo nghị định này.
- <sup>25</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 406. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey.
- <sup>26</sup> USA today, March 25, 2002.

- 
- <sup>27</sup> [www.salary.com](http://www.salary.com)
- <sup>28</sup> [www.leaderpost.com/Business/PotashCorp+salary+holds/1337889/story.html](http://www.leaderpost.com/Business/PotashCorp+salary+holds/1337889/story.html)
- <sup>29</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey.
- <sup>30</sup> [www.payscale.com/research/US/Job=Chief\\_Executive\\_Officer\\_\(CEO\)/Salary](http://www.payscale.com/research/US/Job=Chief_Executive_Officer_(CEO)/Salary)
- <sup>31</sup> [www.indeed.com/salary?q1=ceo&l1=USA](http://www.indeed.com/salary?q1=ceo&l1=USA)
- <sup>32</sup> *Business week*. April 26, 1993.
- <sup>33</sup> Carell, Elbert & Hatfield 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 530.
- <sup>34</sup> Robert Neff. 1993. Tr. 60-61.
- <sup>35</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 409.
- <sup>36</sup> Bộ Luật Lao động. Chương 6. Điều 56.
- <sup>37</sup> <http://www.thesaigontimes.vn/Home/toisui/doisong/24972/>
- <sup>38</sup> Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam: Luật Lao động. Điều 141, chương 7.
- <sup>39</sup> Viện Khoa học Lao động và các vấn đề xã hội. 1993. *Tìm hiểu chế độ tiền lương mới*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội. Tr. 87
- <sup>40</sup> Viện Khoa học Lao động và các vấn đề xã hội. 1993. *Tìm hiểu chế độ tiền lương mới*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội. Tr. 98-99.
- <sup>41</sup> Carell, Elbert & Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey. Tr. 501.
- <sup>42</sup> Hong W. Tan. 1982. "Wage determination in Japanese manufacturing: a review of recent literature". *The economic record* 58. March 1982. Tr. 46-60;
- <sup>43</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 413.
- <sup>44</sup> Department of Labor Statistics (USA). 1989. "Wage and benefit studies", August 1989.
- <sup>45</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 418.
- <sup>46</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 419.
- <sup>47</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 419-420
- <sup>48</sup> Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 420.

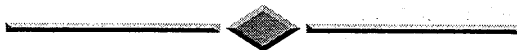
## CHƯƠNG 10

### QUAN HỆ LAO ĐỘNG

#### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Hiểu được hoạt động của tổ chức Công đoàn.
- Biết được nội dung chính và quy trình ký kết Thỏa ước Lao động tập thể.
- Biết cách giải quyết tranh chấp lao động.
- Biết được các hình thức thu hút công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp.
- Biết được sự khác biệt trong quan hệ lao động quốc tế.
- Biết cách điều tra tìm hiểu quan điểm của nhân viên.



#### 1. CÔNG ĐOÀN

Hiện nay, mỗi quốc gia có thể có nhiều tổ chức Công đoàn khác nhau. Ngay trong cùng một doanh nghiệp, cũng có thể có nhiều tổ chức Công đoàn cùng tồn tại. Có các tổ chức Công đoàn của người lao động và có cả các tổ chức hiệp hội của những người chủ sử dụng lao động. Nguyên nhân vì sao công nhân tham gia Công đoàn rất đa dạng. Một số người tham gia Công đoàn vì cho rằng quan hệ giữa công nhân và lãnh đạo là mối quan hệ đối kháng giai cấp giữa các nhà tư bản và giai cấp vô sản, do đó công nhân cần tham gia công đoàn để chống lại giai cấp tư bản. Một số người tham gia Công đoàn chỉ vì trong một số doanh nghiệp, tất cả công nhân phải tham gia Công đoàn. Đối với đại bộ phận công nhân, họ tham gia Công đoàn vì hai lý do cơ bản: (a) lợi ích kinh tế và (b) giảm bớt các đối xử không công bằng từ phía lãnh đạo. Vì vậy, ở nhiều nước trên thế giới, các đoàn viên Công đoàn thường thuộc bộ phận công nhân có lương thấp và ở những tổ chức có các chính sách nhân sự không công bằng<sup>1</sup>.

Theo Cherrington, có ba lý do khiến các nhân viên không tham gia Công đoàn:

- Nhiều nhân viên tự cho rằng họ có trình độ chuyên môn, kỹ thuật và tin rằng họ nên tham gia các tổ chức, hiệp hội chuyên môn kỹ thuật hơn là các tổ chức Công đoàn (ví dụ như hiệp hội các nhà kỹ sư, bác sỹ, nhà giáo, v.v...).
- Nhiều người không đồng ý với mục tiêu và các hoạt động của Công đoàn. Những người này cho rằng Công đoàn nên đoàn kết với lãnh đạo nhằm tìm cách nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và làm tăng thu nhập cho tất cả nhân viên.
- Một số nhân viên hoà đồng với lãnh đạo hơn. Họ làm việc gần gũi với lãnh đạo, nhất là ở các doanh nghiệp nhỏ. Những người này cho rằng tiền lương công bằng và một chính sách quản trị nguồn nhân lực tốt, tiến bộ là lý do cơ bản khiến công nhân không cần thiết phải tham gia Công đoàn<sup>2</sup>.

Tỷ lệ công nhân tham gia Công đoàn rất khác biệt ở các nước trên thế giới<sup>3</sup>:

- Hơn 90% tại Rumania;
- 80%-89% tại Bỉ, Đan Mạch, Phần Lan, Thụy Điển.
- 70%-79% tại Ý, Na Uy.
- 40%-49% tại Áo.
- 30%-39% tại Hungary, Ai Lan Bồ Đào Nha.
- 20%-29% tại Bungary, Đức, Hi Lạp, Hà Lan, Tiệp, Anh.
- 10%-19% tại Latvia, Ba Lan.

Xu hướng tham gia Công đoàn khác nhau ở các nước trên thế giới. Ở Mỹ, tỷ lệ công nhân tham gia Công đoàn giảm từ mức cao nhất 35% năm 1953 xuống còn khoảng 15% năm 1994<sup>4</sup>. Số lượng đoàn viên Công đoàn tại các nước Bungary, Ba Lan, Tiệp, v.v... giảm mạnh, ngược lại, tại Pháp, số lượng đoàn viên Công đoàn tăng mạnh, xem Bảng 10.1.

Theo Cherrington, những thay đổi kinh tế, chính trị trong tương lai sẽ làm cho tỷ lệ đoàn viên Công đoàn giảm đi là:



Bảng 10.1: Số lượng đoàn viên Công đoàn, 1993-2003

Quốc gia	1993	1998	2003	Thay đổi 1993-2003
Áo	1.616.000	1.480.000	1.407.000	-12,90%
Bỉ	2.865.000	3.013.000	3.061.000	6,80%
Bungary	2.192.000	778.000	515.000	-76,50%
Đan Mạch	2.116.000	2.170.000	2.151.000	1,70%
Phần Lan	2.069.000	2.084.000	2.122.000	2,60%
Pháp	617.000	757.000	889.000	44,00%
Đức		9.798.000	8.894.000	-23,90%
Hì Lạp	721.000	656.000	639.000	-11,40%
Ailen	432.000	463.000	515.000	19,20%
Hà Lan	1.810.000	1.936.000	1.941.000	+7,2%
Na Uy	1.325.000	1.489.000	1.498.000	13,10%
Ba Lan	6.500.000	3.200.000	1.900.000	-70,80%
Bồ Đào Nha	1.150.000	-	1.165.000	1,30%
Tiếp	1.583.000	854.000	576.000	-63,60%
Thụy Điển	3.712.000	3.562.000	3.446.000	-7,20%
Anh	8.804.000	7.852.000	7.751.000	-12,00%

Nguồn: EIRO<sup>5</sup>.

- Một bộ phận lớn lao động sẽ làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ, mà những doanh nghiệp nhỏ thường là các tổ chức phi Công đoàn.
- Tỷ trọng công nhân viên chức làm việc hợp đồng tạm thời, làm việc bán thời gian, v.v... sẽ tăng lên, họ là những người lao động không tham gia Công đoàn.
- Tỷ trọng công nhân trực tiếp sản xuất - bộ phận chủ yếu của đoàn viên Công đoàn- cũng sẽ giảm. Ngược lại, bộ phận nhân viên văn phòng sẽ tăng lên cùng với sự tiến bộ của khoa học, công nghệ, kỹ thuật.
- Sự bảo vệ của Công đoàn cho công nhân thông qua các thỏa ước lao động hiện nay sẽ dần dần được quy định trong Luật pháp của Chính phủ, do đó, trong nhiều doanh nghiệp Công đoàn sẽ không còn cần thiết nữa. Thêm vào đó, vấn đề cạnh tranh khốc liệt trong cả thị trường nội địa, thị trường khu vực lẫn thị trường quốc tế, sẽ đòi hỏi các doanh nghiệp phải nâng cao tính linh hoạt và cải tiến cơ cấu tổ chức của mình. Các thỏa

ước lao động có tính chất tương đối cố định sẽ khó phát triển trong các doanh nghiệp<sup>6</sup>.

Ở Việt Nam chỉ có một tổ chức Công đoàn và “Công đoàn là tổ chức chính trị-xã hội rộng lớn của giai cấp công nhân và của người lao động Việt Nam (gọi chung là người lao động) tự nguyện lập ra dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam; là thành viên trong hệ thống chính trị của xã hội Việt Nam; là trường học chủ nghĩa xã hội của người lao động<sup>7</sup>”. Nền kinh tế định hướng thị trường đã tạo ra sự thay đổi quan trọng trong phong cách quản lý và các quan hệ lao động. Luật Công đoàn được ban hành năm 1990, thay thế cho Luật Công đoàn 1957, nhằm bảo vệ quyền lợi cho người lao động phù hợp với tình hình mới. Các doanh nghiệp quốc doanh đều có tổ chức Công đoàn, thu hút đại bộ phận nhân viên trong doanh nghiệp. Công đoàn có ba nhiệm vụ:

- Bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của người lao động; có trách nhiệm tham gia cùng với Nhà nước phát triển sản xuất, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống vật chất, tinh thần của người lao động.
- Tham gia vào trong quản lý doanh nghiệp; quản lý Nhà nước; và trong phạm vi chức năng của mình, thực hiện quyền kiểm tra, giám sát hoạt động của cơ quan, đơn vị, tổ chức theo quy định của pháp luật.
- Giáo dục, động viên người lao động phát huy vai trò làm chủ đất nước, thực hiện nghĩa vụ công dân, xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa<sup>8</sup>.

Tuy nhiên, trong các doanh nghiệp phi quốc doanh, Công đoàn mới chỉ chú trọng đến vấn đề bảo vệ quyền lợi cho công nhân<sup>9</sup>. Tỷ lệ công nhân trong các doanh nghiệp ở khu vực kinh tế phi quốc doanh tham gia Công đoàn thấp hơn so với khu vực kinh tế quốc doanh. Trong các doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam thường có mối quan hệ bà con, bạn bè thân thiết giữa người sử dụng lao động và người lao động. Thêm vào đó, trong các doanh nghiệp nhỏ, người lao động thường có trình độ văn hoá thấp kém, thu nhập thấp, phải bươn chải, vật lộn khó khăn để kiếm sống. Họ rất ít quan tâm đến các yếu tố an toàn lao động và hầu như không để ý đến ảnh hưởng xấu của môi trường làm việc đến sức khoẻ, bệnh

nghề nghiệp. Nơi sản xuất, kinh doanh đồng thời cũng là nơi sinh hoạt gia đình của rất nhiều hộ. Phần lớn người lao động phải tiếp xúc trực tiếp với nhiều rủi ro và các yếu tố độc hại đến sức khỏe như bụi, hóa chất độc, tiếng ồn, nóng, độ rung, công nghệ lỗi thời, v.v... Tháng 1/ 1995 Bộ Luật Lao động đi vào hoạt động, trước đó, phần lớn mọi quy định nhân sự đều được thực hiện theo các văn bản dưới luật. Nhiều khi cả người chủ sử dụng lao động lẫn nhân viên làm thuê đều không biết về sự tồn tại của quy định, cùng vi phạm luật và cùng không biết. Điều này có thể giải thích nguyên nhân vì sao điều kiện làm việc trong các doanh nghiệp trong khu vực kinh tế không chính thức có thể không đáp ứng yêu cầu quy định của Nhà nước nhưng công nhân không phản nản gì.

Trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài, công nhân có trình độ văn hóa cao hơn nhưng điều kiện làm việc lại thường khắt khe hơn nhiều so với khu vực kinh tế không chính thức. Ngoài các đòi hỏi về lợi ích kinh tế bị vi phạm như lương, thưởng, điều kiện làm việc, công nhân trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài còn phải đấu tranh với những sự ngược đãi và các hành vi thô bạo, xúc phạm nhân phẩm công nhân của các nhà quản lý và nhân viên kỹ thuật người nước ngoài. Số vụ đình công tăng trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tăng rõ rệt. Tình hình phản ứng của tập thể lao động đối với lãnh đạo doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài càng trở nên rõ ràng hơn khi so sánh số lượng các vụ đình công trung bình trên 100 doanh nghiệp trong ba khu vực: doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Những năm gần đây, khi tình trạng lạm phát gia tăng, các cuộc đình công đang “ngày càng tăng về số lượng, quy mô và tính chất nghiêm trọng”. Báo Lao Động ước tính trong năm 2008 có khoảng 775 vụ đình công, chủ yếu xảy ra tại miền Nam Việt Nam, trong lĩnh vực sản xuất dệt may và giày dép, tăng mạnh so với năm 2007 (541 vụ) và năm 2006 (361 vụ)<sup>10</sup>, xem Bảng 10.2. Trong đó 80% số vụ xảy ra ở các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Đài Loan và Hàn Quốc<sup>11</sup>.

Bảng 10.2 Đình công tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài

Năm	Số cuộc đình công	Doanh nghiệp nước ngoài	Tỉ lệ (%)
1995	60	28	47
1996	52	32	62
1997	48	24	50
1998	62	30	48
1999	63	38	60
2000	71	39	55
2001	85	50	59
2002	88	54	61
2003	119	81	68
2004	96	40	42

Nguồn: Đình công và giải quyết đình công, hiện trạng và giải pháp, TLĐLĐVN, 2004.

## 2. THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

### 2.1 Khái niệm

Thỏa ước lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể người lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện lao động và sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động<sup>12</sup>. Thỏa ước tập thể là một sự tiến bộ xã hội, thừa nhận quyền của mọi người làm công ăn lương, được thông qua người đại diện của mình là công đoàn để xác định một cách tập thể những điều kiện lao động, đặc biệt là những điều kiện có lợi cho người lao động so với những quy định của pháp luật lao động. Thông qua thỏa ước lao động tập thể, sẽ thống nhất hóa được chế độ lao động đối với những người lao động trong cùng một ngành, nghề, công việc trong cùng một doanh nghiệp, một vùng, một ngành, có tác dụng làm giảm đi các cạnh tranh không chính đáng<sup>13</sup>.

Trong các doanh nghiệp không có tổ chức của Công đoàn, không có Thỏa ước Lao động tập thể, lãnh đạo được quyền tự do trong việc ra các quyết định liên quan đến các vấn đề lương bổng, điều kiện làm việc, khen thưởng v.v... Đây là hệ thống ra quyết

định một chiều. Nhân viên sẽ phải chấp nhận hệ thống các quy định này, hoặc thoả thuận cá nhân để thay đổi hoặc phải nghỉ việc tại doanh nghiệp. Trong các tổ chức, doanh nghiệp có Công đoàn, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ phải thoả thuận với đại diện Công đoàn về tất cả các vấn đề quan trọng nhất liên quan đến quyền lợi của người lao động như lương bổng, thưởng, giờ làm việc, điều kiện làm việc, bảo hiểm xã hội, v.v... Trong hệ thống này các quyết định gọi là quyết định hai chiều.

Thỏa ước thường được thực hiện giữa đại diện của tập thể người lao động và đại diện của người sử dụng lao động. Ở Việt Nam, đại diện của tập thể người lao động là Ban Chấp hành Công đoàn đối với những nơi có trên 50% nhân viên của doanh nghiệp là công đoàn viên. Nếu Công đoàn không thu hút được trên 50% số nhân viên của doanh nghiệp thì cần bầu thêm người đại diện của những người lao động không phải là đoàn viên của Công đoàn. Ở những nơi không có tổ chức Công đoàn thì ban đại diện cần có ít nhất ba người do tập thể lao động bầu ra và được cơ quan lao động cấp tỉnh công nhận. Đại diện của người sử dụng lao động là Giám đốc doanh nghiệp hoặc người do Giám đốc doanh nghiệp uỷ quyền. Số lượng đại diện tham gia thương lượng của mỗi bên ngang nhau và do hai bên thoả thuận<sup>14</sup>. Lưu ý, theo quy định, Thỏa ước Lao động không áp dụng trong các cơ quan hành chính sự nghiệp của Nhà nước

## 2.2 Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể ở Việt Nam

Theo quy định của Bộ Luật Lao động, nội dung chủ yếu của Thỏa ước Lao động tập thể ở Việt Nam bao gồm các điều khoản sau<sup>15</sup>:

- Tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho người lao động;
- Việc làm và bảo đảm việc làm cho người lao động;
- Thời gian làm việc và nghỉ ngơi;
- Bảo hiểm xã hội;
- Điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động. Trong điều kiện của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, đây là vấn đề cần được quan tâm đặc biệt. Do mức sống thấp nên người lao

động thường quan tâm nhiều đến tổng thu nhập khi đi làm mà ít chú ý đến điều kiện làm việc. Theo khảo sát của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội thực hiện, điều kiện lao động ở Việt Nam cần được cải thiện nhiều.

Ngoài ra, tùy tình hình cụ thể của doanh nghiệp, thỏa ước lao động tập thể có thể thêm những nội dung khác mà hai bên thấy cần như: khen thưởng và kỷ luật lao động, hiếu hỉ, sinh nhật của người lao động và các vấn đề khác nếu có.

Trong các Thỏa ước Lao động tập thể ở nhiều nước trên thế giới, ngoài việc công đoàn tích cực tham gia vào trong các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, chọn lựa nhân viên, trả công lao động, phúc lợi, v.v... để bảo vệ quyền lợi của công nhân, nhiều Công đoàn còn muốn mở rộng ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác của quản trị như lập thời gian biểu, thiết lập các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc, áp dụng các phương pháp, hoặc trang thiết bị, dụng cụ mới tại nơi làm việc<sup>16</sup>.

### 2.3 Quá trình ký kết Thỏa ước Lao động tập thể

Việc ký kết thỏa ước được tiến hành theo trình tự bốn bước sau đây<sup>17</sup>:

- Các bên đưa ra yêu cầu và nội dung cần thương lượng.  
Thông thường, đại diện của người lao động sẽ đưa ra yêu cầu trước, đại diện của bên sử dụng lao động sẽ đặt câu hỏi để làm sáng tỏ các vấn đề và đánh giá tầm quan trọng của mỗi yêu cầu. Các nguyên tắc và thủ tục ký kết trong suốt quá trình thỏa thuận cũng nên được thông qua trong lần gặp chính thức đầu tiên của hai bên. Khi phân tích các yêu cầu hai bên tham gia ký kết cần chú ý phân biệt:
  - Có những yêu cầu có tầm quan trọng đặc biệt, nhất thiết phải đạt được,
  - Có những yêu cầu mong đợi, nhưng không nhất thiết phải đạt được, và
  - Có những yêu cầu chỉ sử dụng để mặc cả.
- Tiến hành thương lượng, trên cơ sở xem xét các yêu cầu và nội dung của mỗi bên.

Hai bên cần kiểm tra, phân tích kỹ bản danh sách yêu cầu của đại diện phía bên kia. Phạm vi trong đó mỗi bên có thể chấp nhận thỏa thuận là vùng thỏa thuận<sup>18</sup>. Mỗi bên đại diện thường đặt ra một số giới hạn trong thỏa thuận. Khi các yêu cầu, quyền lợi của mỗi bên không quá mâu thuẫn, cách biệt, hai bên có thể mau chóng đạt được sự thỏa thuận ngay. Tuy nhiên, đôi khi cần có hội đồng tạm thời của cả hai bên làm việc, nghiên cứu vấn đề và cố gắng đưa ra các các phương án có thể chấp nhận được.

- Mỗi bên tổ chức lấy ý kiến về dự thảo Thỏa ước và có thể tham khảo ý kiến của Liên đoàn Lao động.
- Các bên hoàn thiện dự thảo thỏa ước tập thể và tiến hành ký kết sau khi đại diện của hai bên nhất trí.

Thỏa ước Lao động sẽ bị vô hiệu nếu nội dung thỏa ước trái với pháp luật, hoặc người ký không đúng thẩm quyền, hoặc không theo đúng trình tự ký kết, hoặc không đăng ký ở cơ quan lao động có thẩm quyền<sup>19</sup>.

#### 2.4 Các chiến lược áp dụng trong Thỏa ước Lao động

Các bên tham gia ký kết Thỏa ước Lao động có thể áp dụng nhiều chiến lược khác nhau nhằm mặc cả và đạt được mục đích thỏa ước. Các chiến lược này có thể phân thành hai loại: chiến lược phân biệt và chiến lược phối hợp. Chiến lược phân biệt được áp dụng trong những tình huống xung đột, hai bên đại diện đều đấu tranh quyết liệt nhằm đạt được phần lợi ích lớn nhất. Trong những tình huống như vậy, giữa hai bên có quan hệ thắng thua, đôi khi các bên tham dự phải dùng đến mọi thủ đoạn, kể cả dọa dẫm, che giấu thông tin, lừa gạt để đạt được mục đích. Chiến lược phối hợp được áp dụng khi hai bên đều nhất trí phối hợp giải quyết các vấn đề trong thỏa ước. Hai bên cùng nghiên cứu vấn đề và cùng cố gắng đạt được giải pháp chung có lợi nhất. Quan hệ làm việc là cởi mở, trung thực, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau. Kết quả cuối cùng không được coi là số cố định cho mỗi bên mà là các biến số có thể thay đổi, cả hai bên đều có thể tăng thêm phần lợi ích trong suốt quá trình hợp tác làm việc. Ngoài ra, trong những tình huống đặc biệt, khi doanh nghiệp phải vật lộn với những khó khăn về tài chính, có nguy cơ phải đóng cửa hoặc phải sa thải hàng loạt công nhân, giữa đại diện công đoàn và lãnh đạo có thể áp dụng hình thức thỏa ước nhượng bộ. Công đoàn nhất trí để tạm thời giảm

lương của công nhân nhằm cứu giúp tình trạng khó khăn về tài chính hoặc để cho công nhân khỏi bị nghỉ việc. Các thỏa ước nhượng bộ có tác dụng nhanh chóng nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp trở lại hoạt động bình thường, các chế độ lương bổng, đãi ngộ cho công nhân lại được khôi phục như cũ, hoặc có thể nâng cao hơn, ngoài ra công nhân có thể được hưởng thêm một phần lợi trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp theo hình thức chia lời.

### **3. TRANH CHẤP LAO ĐỘNG**

#### **3.1 Khái niệm**

Tranh chấp lao động thường phát sinh từ những mâu thuẫn phải giải quyết trong phạm vi quan hệ lao động. Các quốc gia khác nhau thường có các quan niệm khác nhau về tranh chấp lao động. Ví dụ, Luật Lao động của Indonexia định nghĩa tranh chấp lao động là sự tranh chấp giữa Công đoàn với Ban quản lý hoặc người sử dụng lao động, còn ở Malaixia, tranh chấp lao động lại là bất kỳ một sự tranh chấp nào giữa người sử dụng lao động với công nhân của người đó có liên quan đến việc sử dụng lao động hay những điều kiện làm việc của bất kỳ công nhân nào kể trên<sup>20</sup>. Ở Việt Nam, quan niệm rằng, tranh chấp lao động có thể xảy ra giữa cá nhân người lao động, hoặc giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động về quyền và lợi ích liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác, về thực hiện hợp đồng lao động, Thỏa ước Tập thể và trong quá trình học nghề<sup>21</sup>.

#### **3.2 Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động**

Dù người sử dụng lao động và người lao động có tranh chấp với nhau nhưng cuối cùng, do quyền lợi chung của hai bên, họ vẫn thường phải cùng nhau cộng tác để làm việc. Do đó, các nguyên tắc của việc giải quyết tranh chấp lao động vẫn phải hướng tới hai mục đích:

- Giải tỏa những bất đồng và bế tắc trong quá trình giải quyết, nhưng vẫn phải bảo đảm được quyền và lợi ích của mỗi bên tranh chấp;
- Bảo đảm tối đa cho việc ổn định các mối quan hệ lao động<sup>22</sup>.



Chính vì vậy, tranh chấp lao động cần được giải quyết theo các nguyên tắc sau<sup>23</sup>:

- Khi xảy ra tranh chấp, hai bên tranh chấp phải thương lượng trực tiếp và tự giàn xếp tại nơi phát sinh ra tranh chấp;
- Thông qua hòa giải, trọng tài trên cơ sở tôn trọng quyền và lợi ích của hai bên, tôn trọng lợi ích chung của xã hội và tuân theo pháp luật;
- Giải quyết công khai, khách quan, kịp thời, nhanh chóng, đúng pháp luật;
- Có sự tham gia của đại diện Công đoàn và đại diện của người sử dụng lao động trong quá trình giải quyết tranh chấp.

### **3.3 Quyền và nghĩa vụ của các bên tranh chấp lao động**

*Các bên tranh chấp có quyền và nghĩa vụ*<sup>24</sup>:

**Quyền:**

- Có thể trực tiếp hoặc thông qua đại diện của mình để tham gia quá trình tranh chấp lao động.
- Rút đơn hoặc thay đổi nội dung tranh chấp trong khi giải quyết tranh chấp.
- Yêu cầu thay người trực tiếp tiến hành việc giải quyết tranh chấp lao động nếu có đủ lý do chính đáng cho rằng người trực tiếp giải quyết vụ tranh chấp không thể đảm bảo tính khách quan, công bằng.

**Nghĩa vụ:**

- Cung cấp đầy đủ các tài liệu chứng từ theo yêu cầu của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động.
- Nghiêm chỉnh chấp hành các thỏa thuận đã đạt được, biên bản hòa giải thành, quyết định đã có hiệu lực của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động, bản án hoặc quyết định đã có hiệu lực của Tòa án nhân dân.

### **3.4 Trình tự giải quyết tranh chấp lao động**

Chính phủ Việt Nam quy định trình tự giải quyết tranh chấp lao động như sau<sup>25</sup>:

- Hợp hòa giải, do Hội đồng hòa giải chủ trì. Tại phiên họp, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện được uỷ quyền của họ.
- Hội đồng hòa giải đưa ra phương án hoà giải. Nếu hai bên chấp nhận thì ký vào biên bản và có trách nhiệm chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải thành.
- Nếu hòa giải không thành, Hội đồng hòa giải lập biên bản, gửi lại cho các bên tranh chấp. Mỗi bên có quyền yêu cầu Toà án nhân dân cấp huyện (đối với tranh chấp cá nhân) hoặc Toà án nhân dân cấp tỉnh (đối với tranh chấp lao động tập thể) xét xử tranh chấp.

### **3.5 Hướng dẫn đối với các quản trị gia trong quá trình tranh chấp lao động**

Nhà quản trị là người chịu trách nhiệm chính đối với mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Vừa đối xử với các nhân viên công bằng, thoải mái, vừa duy trì được các quyền hành lãnh đạo là vấn đề không dễ đạt được đối với các nhà quản trị. Hành vi của nhà quản trị có ý nghĩa rất quan trọng trong quá trình tranh chấp<sup>26</sup>. Walter Baer đã phát triển danh sách những điều nên và không nên đối với các nhà quản trị trong quá trình tranh chấp lao động, những điều quan trọng nhất thể hiện như sau:

#### **Những điều nên làm:**

- Nói chuyện với nhân viên về những điều phàn nàn, khiếu tố của họ. Giải quyết đầy đủ và hợp lý các vấn đề;
- Yêu cầu công đoàn xác định cụ thể những vấn đề bị vi phạm;
- Xem xét kỹ nơi làm việc hoặc bộ phận xảy ra tranh chấp;
- Xác định xem có ai là người làm chứng không;
- Kiểm tra lại hành vi, kết quả thực hiện công việc v.v... của người yêu cầu khiếu tố;
- Đối xử với đại diện của Công đoàn ngang hàng với các nhà quản trị;
- Thông báo đầy đủ cho lãnh đạo cấp trên về các tranh chấp, khiếu tố.

#### **Những điều không nên làm:**

- Đưa ra sự giàn xếp, thỏa thuận không đúng với quy định trong thỏa ước tập thể với các nhân viên riêng lẻ;
- Chấp nhận sự tác động của những điều ràng buộc trong quá khứ;
- Phớt lờ vai trò nhà quản trị của mình đối với các cán bộ Công đoàn;
- Thỏa thuận về những điều không quy định trong Thỏa ước tập thể;
- Đưa ra những câu trả lời quá dài dòng;
- Từ chối giải quyết các tranh chấp, khiếu nại bằng lời nói: “Bản thân tôi cũng bị ràng buộc bởi các nguyên tắc quy định trong quản trị hoặc bởi nhà quản trị khác”<sup>27</sup>.

#### 4. CÔNG NHÂN THAM GIA QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Trên thế giới, có nhiều hình thức cho công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp, xem Bảng 10.2. Ở Việt Nam, nhân viên tham gia quản lý doanh nghiệp trong các xí nghiệp quốc doanh theo các hình thức như sau: (a). thông qua Đại hội công nhân viên chức; (b). thông qua Hội đồng xí nghiệp; (c). thông qua Ban Thanh tra công nhân, viên chức<sup>28</sup>.

##### 4.1 Đại hội công nhân, viên chức

Đại hội do Hội đồng xí nghiệp kết hợp với Ban giám đốc và Ban chấp hành công đoàn xí nghiệp triệu tập, mỗi năm từ một đến hai lần. Các quyết định của Đại hội công nhân viên chức phải có trên 50% tổng số người dự họp tán thành mới có giá trị. Đại hội có quyền quyết định các vấn đề sau:

- Phương hướng phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.
- Chủ trương và biện pháp bảo vệ tài sản, nâng cao năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Nội quy xí nghiệp.
- Những nguyên tắc phân phối thu nhập của tập thể lao động theo chính sách của nhà nước và biện pháp chăm lo đời sống và phúc lợi của người lao động

- Bầu Hội đồng xí nghiệp, Ban Thanh tra công nhân, bỏ phiếu tín nhiệm Giám đốc xí nghiệp.
- Các vấn đề quan trọng khác thuộc quyền làm chủ của tập thể người lao động tại xí nghiệp.

#### **4.2 Hội đồng xí nghiệp**

Hội đồng xí nghiệp là cơ quan thường trực của Đại hội công nhân viên chức, số lượng thành viên từ 7 đến 21 người, nhiệm kỳ 2 năm. Thành viên của Hội đồng gồm có:

- Giám đốc xí nghiệp
- Các cán bộ công nhân viên chức có tín nhiệm, có năng lực lãnh đạo và quản lý do Đại hội công nhân viên chức bầu ra, trong đó, số người trực tiếp sản xuất phải có ít nhất là 1/2 tổng số thành viên trong Hội đồng.

Hội đồng xí nghiệp có nhiệm vụ và quyền hạn:

- Giám sát việc thực hiện nghị quyết đại hội công nhân viên chức và kiến nghị những chủ trương, biện pháp cần thiết để thực hiện nghị quyết đại hội công nhân, viên chức.
- Giải quyết những vấn đề mới phát sinh thuộc thẩm quyền của Đại hội công nhân viên chức giữa hai kỳ đại hội và báo cáo lại trong kỳ Đại hội công nhân viên chức gần nhất.
- Phối hợp với Ban Chấp hành Công đoàn xí nghiệp chỉ đạo hoạt động của Ban Thanh tra công nhân.
- Tham gia ý kiến với Giám đốc xí nghiệp trong việc lựa chọn, đào tạo, bố trí, sử dụng, khen thưởng và thi hành kỷ luật cán bộ quản lý trong xí nghiệp.

#### **4.3 Ban Thanh tra công nhân, viên chức**

Ban Thanh tra công nhân có số lượng thành viên từ 5 đến 15 người, nhiệm kỳ 2 năm. Nhiệm vụ của Ban Thanh tra công nhân là tổ chức việc giám sát, kiểm tra mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và phân phối trong xí nghiệp, như:

- Việc thực hiện, điều lệ, nội quy xí nghiệp và nghị quyết Đại hội công nhân viên chức, việc chấp hành các chế độ chính sách và pháp luật của Nhà nước về sản xuất, kinh doanh.

- Việc chấp hành các quy định về bảo vệ tài sản của xí nghiệp, bảo vệ sản xuất, bảo vệ tài sản xã hội chủ nghĩa, bảo vệ bí mật công nghệ kỹ thuật, bảo vệ môi trường, bảo hộ lao động.
- Việc khắc phục những hiện tượng tiêu cực trong công tác quản lý và các tệ nạn xã hội như tham ô, lãng phí, quan liêu, cửa quyền, hối lộ, v.v....
- Việc quản lý và sử dụng các quỹ của xí nghiệp, việc phân phối thu nhập của tập thể người lao động theo chính sách và pháp luật của Nhà nước; việc phân phối nhà ở, tổ chức phục vụ đời sống, quản lý và sử dụng các công trình phúc lợi công cộng.
- Việc tiếp nhận và giải quyết các khiếu nại, tố cáo thuộc trách nhiệm của xí nghiệp.

*Ban Thanh tra công nhân có các quyền sau:*

- Động viên và tổ chức cho người lao động tham gia công tác kiểm tra.
- Yêu cầu cá nhân hoặc tổ chức có liên quan đến việc kiểm tra báo cáo tình hình và cung cấp tài liệu cần thiết cho việc kiểm tra.
- Cử người tham dự các cuộc họp của Giám đốc bàn vấn đề có liên quan đến công tác kiểm tra.
- Lập biên bản kiểm tra xác nhận tình hình và yêu cầu người có trách nhiệm trong đơn vị ký biên bản.
- Phát hiện và kiến nghị với Giám đốc, với Đại hội công nhân viên chức, hoặc đối với cơ quan quản lý cấp trên về những biện pháp để sửa chữa thiếu sót.
- Báo cáo về kết quả kiểm tra và gửi cho cơ quan có thẩm quyền.

## **5. QUAN HỆ LAO ĐỘNG QUỐC TẾ**

Quan hệ lao động rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Các mối quan hệ giữa các nhà quản trị, nhân viên và công đoàn thường là kết quả của các quá trình lịch sử lâu dài. Ở Mỹ, có cách tiếp cận kinh doanh đối với Công đoàn và chú trọng đặc biệt đến các vấn đề kinh tế. Ở châu Âu, Mỹ La tinh và ở những nơi khác, Công đoàn có thể thể hiện như một đảng phái chính trị của người lao động và có thể tham gia vào các cuộc đấu tranh giai cấp. Cùng một khái

niệm, có thể có nhiều ý nghĩa khác nhau. Ví dụ, Thỏa ước tập thể ở Mỹ là sự thỏa thuận giữa Công đoàn lao động và giới quản trị<sup>29</sup>, ở Thụy Điển và Đức, đó lại là thỏa thuận giữa tổ chức của các nhà chủ sử dụng lao động và Công đoàn trong một ngành công nghiệp cụ thể<sup>30</sup>. Không chỉ mỗi quốc gia có một lịch sử riêng về Công đoàn mà mỗi Chính phủ cũng có quan điểm riêng về vai trò của Chính phủ trong các mối quan hệ lao động. Điều này phản ánh thông qua các hình thức và bản chất của các điều luật, quy định của Nhà nước. Ví dụ, Chính phủ Mỹ thường không nhúng tay vào các mối quan hệ lao động - quản trị trong doanh nghiệp, nhưng ở Úc, Chính phủ lại quan tâm nhiều đến vấn đề này.

### **Những điểm khác biệt cơ bản trong quan hệ lao động ở châu Âu và Mỹ<sup>31</sup>:**

*Mức độ tập trung hóa:* Ở Tây Âu, Thỏa ước Lao động có xu hướng theo ngành công nghiệp hoặc vùng lãnh thổ, trong khi đó, ở Mỹ, Thỏa ước Lao động thường thực hiện ở cấp xí nghiệp.

*Cơ cấu công đoàn.* Các Thỏa ước Lao động có xu hướng tập trung hoá trong phần lớn các nước Tây Âu, do đó, so sánh với Công đoàn ở Mỹ, các Công đoàn địa phương ở Tây Âu thường có rất ít quyền hành và sức mạnh trong việc ra quyết định. Các Công đoàn địa phương thường tập trung vào các vấn đề hành chính và các chức năng phục vụ.

*Tổ chức của người chủ.* Ở Tây Âu, vai trò của Thỏa ước Lao động của người chủ có xu hướng thực hiện thông qua hiệp hội những người chủ. Ở Mỹ, những người chủ sử dụng lao động thường thể hiện quyền lợi của riêng mình khi thỏa ước với các Công đoàn.

*Vai trò của Công đoàn trong Thỏa ước Lao động.* Vai trò của Công đoàn trong Thỏa ước Lao động ở các nước Tây Âu thể hiện rất thấp so với Mỹ. Ví dụ, ở châu Âu, không có cơ chế Luật pháp đòi hỏi các nhà chủ phải công nhận một Công đoàn nào đấy. Thậm chí, những yêu cầu của một tổ chức Công đoàn có thể đại diện cho 80% nhân viên trong doanh nghiệp của người chủ, một

Công đoàn khác vẫn có thể tổ chức và thương nghị cho 20% nhân viên còn lại.

*Hợp đồng giữa người lao động và giới quản trị.* Ngoại trừ ở Anh, nơi các hợp đồng lao động được thực hiện hiện theo kiểu ngầm hiểu, ở các nước Tây Âu khác và ở Mỹ, hợp đồng lao động giữa người chủ và giới quản trị được thiết lập, ký kết có tính chất luật pháp.

*Nội dung và phạm vi của Thỏa ước Lao động.* Ở Mỹ, các Thỏa ước Lao động chú trọng đến các vấn đề: lương bổng, giờ làm việc và điều kiện làm việc. Ở Tây Âu, do các Thỏa ước Lao động được ký chung cho cả ngành công nghiệp hoặc vùng lãnh thổ do đó, các thỏa ước thường chung chung, không thể đề ra các yêu cầu cụ thể về điều kiện làm việc. Mặt khác, ở Tây Âu, các Chính phủ có xu hướng can thiệp rất mạnh vào các điều khoản trong việc làm như nghỉ phép năm, điều kiện làm việc, v.v... thông qua các chính sách của mình, do đó, các Thỏa ước Lao động ở Tây Âu có xu hướng đơn giản hơn, chỉ đề ra mức lương tối thiểu và một số các điều kiện của việc làm.

*Giải quyết tranh chấp lao động.* Ở Tây Âu, tranh chấp, khiếu tố lao động thường ít xảy ra hơn ở Mỹ. Mỗi khi có tranh chấp, khiếu tố, những vấn đề này được thực hiện bằng một bộ phận ở bên ngoài sự kiểm tra và quyền lực của Công đoàn. Nhìn chung, ở châu Âu, ít có bãi công hơn ở Mỹ.

*Vai trò của chính quyền.* Các chính phủ ở Tây Âu thường không quy định quá trình thỏa ước nhưng lại trực tiếp đề ra các yêu cầu và một số điều khoản cụ thể trong vấn đề việc làm. Ở Mỹ, những trường hợp như thế rất ít.

*Công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp.* Việc công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp là một quá trình lịch sử lâu dài.

Bảng 10.2: Thực tiễn và các chính sách việc làm ở một số nước trong cộng đồng châu Âu

Nước	Kiểu ký kết hợp đồng	Quy định mức lương tối thiểu	Quy định giờ làm việc tối đa	Quy định mức nghỉ phép năm tối thiểu	Điều kiện cho nghỉ việc	Công nhân tham gia vào quản lý doanh nghiệp
Đan Mạch	Hợp đồng miệng	Không có, nhưng phải tuân theo một trong hai hệ thống lương bắt buộc.	Phụ thuộc vào thỏa ước lao động	2,5 ngày/tháng	Có thể cho nghỉ không có thông báo trước do hành vi sai trái; Thừa biên chế hoặc sa thải	Ở những nơi có hơn 30 nhân viên, đại diện nhân viên tham dự ở Ban Giám đốc.
Pháp	Thỏa ước viết thành văn bản. Thỏa ước tập thể có thể bị ràng buộc	Có	10 giờ/ ngày 39 giờ/ tuần	2,5 ngày/tháng + 5 chủ nhật	Thừa biên chế hoặc sa thải Yêu cầu có xác nhận là dư thừa lao động	Đại diện nhân viên và Công đoàn Hội đồng công nhân
Đức	Hạn chế những điều khoản có định; Thỏa ước tập thể có thể bị ràng buộc	Không, nhưng có trong thỏa ước tập thể	8 giờ/ ngày; 48 giờ/ tuần	18 ngày/năm	Sa thải. Thông báo trước về thừa biên chế hoặc cho nghỉ việc với sự thỏa thuận của hội đồng công nhân và trong một số trường hợp với cơ quan quyền lực về lao động	Hội đồng công nhân



Ý	Hợp đồng viết; Thỏa ước tập thể ở phạm vi quốc gia	Thỏa ước tập thể	8 giờ/ ngày; 48 giờ/ tuần	Thỏa ước tập thể	Trợ cấp thời việc. Chi cho nghỉ việc khi thừa biên chế hoặc lý do chính đáng	Không có yêu cầu chính thức
Hà Lan	Không có hình thức cơ bản	Có	8,5 giờ/ ngày; 48 giờ/ tuần; 5,5 ngày/ tuần	4 tuần/năm	Cho nghỉ việc phải có thông báo. Có khi phải đi ra tòa hoặc thủ tục có thể kéo dài vài tháng.	Hội đồng công nhân trong doanh nghiệp có từ 35 nhân viên trở lên.
Tây Ban Nha	Không có hình thức cơ bản	Có	9 giờ/ ngày; 40 giờ/ tuần	2,5 ngày/ tháng	Chi do những nguyên nhân đặc biệt; Những trường hợp cho nghỉ việc khác phải có trợ cấp thời việc 45 ngày cho một năm phục vụ	Đại biểu và ủy ban công nhân, giám đốc nhân viên
Anh	Phải viết thành văn bản	Không	Không	Không	Sa thải. Dư thừa lao động, có thông báo trước về dư thừa lao động	Không có yêu cầu chính thức
Hi Lạp	Không có hình thức cơ bản	Có	48 giờ/ tuần.	4 tuần sau một năm làm việc	Trợ cấp thời việc từ 5 đến 52 ngày lương cho công nhân; từ 1 đến 24 tháng cho các nhân viên khác. Nếu có thông báo trước, chi trả một nửa tiền trợ cấp.	Ủy ban nhân viên

Nguồn: Lược trích từ Sedel, Rae trong Gary Dessler. 1997. *Human Resource Management*. Prentice Hall. A Schimon & Schuter com. New Jersey.

Việc xác định lương bổng, giờ làm và một số điều kiện lao động khác thường chưa đáp ứng yêu cầu của công nhân, công nhân cần thiết nên được tham gia vào các quá trình ra quyết định. Ở nhiều nước Tây Âu, tồn tại các hội đồng công nhân. Hội đồng công nhân thường thảo luận với các nhà quản trị về những vấn đề khó khăn trong doanh nghiệp hoặc chia sẻ quyền điều hành ở nơi làm việc. Tham khảo về thực tiễn và các chính sách việc làm ở một số nước trong cộng đồng châu Âu trong Bảng 10.2.

## **6. TÌM HIỂU QUAN ĐIỂM, MỨC ĐỘ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN**

Để hoàn thiện các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp, tìm ra các biện pháp kích thích động viên nhân viên thích hợp nhất, các doanh nghiệp nên tìm hiểu quan điểm, mức độ thỏa mãn nhân viên và ý thức gắn kết đối với tổ chức thông qua việc định kỳ thực hiện các cuộc điều tra, khảo sát trong doanh nghiệp.

Tổ chức có thể định lượng khảo sát nhận xét của cán bộ nhân viên về mức độ thỏa mãn của họ đối với các chế độ chính sách, về cảm nhận gắn kết của cán bộ nhân viên đối với tổ chức.

**a). Thỏa mãn với công việc thể hiện thái độ ảnh hưởng, ghi nhận của nhân viên về các khía cạnh khác nhau trong công việc của họ. Khi đi làm, nhân viên thường mong muốn được thỏa mãn về:**

- Hình ảnh, uy tín của công ty trên thị trường, trong cộng đồng.
- Bản chất công việc, thể hiện: những thách thức của công việc, cơ hội để sử dụng các năng lực cá nhân và cảm nhận thú vị khi thực hiện công việc.
- Cơ hội đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân.
- Cơ hội được thăng tiến trong tổ chức.
- Lãnh đạo, thể hiện: các mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo cấp trên trực tiếp; sự hỗ trợ của cấp trên; phong cách lãnh đạo và khả năng của lãnh đạo thực hiện các chức năng quản trị trong tổ chức.
- Đồng nghiệp, thể hiện: các hành vi, quan hệ đồng nghiệp tại nơi làm việc.

- Tiền lương, thể hiện: tính công bằng (bên trong và bên ngoài) trong trả lương.
- Phúc lợi, thể hiện: các yếu tố thuộc về bảo hiểm xã hội, y tế, bữa ăn trưa, căn tin, v.v....
- Điều kiện làm việc như điều kiện vệ sinh lao động, trang thiết bị, môi trường làm việc.

b). Ý thức gắn kết tổ chức của nhân viên thể hiện thông qua ba tiêu thức<sup>32</sup>:

- Nỗ lực, cố gắng của nhân viên đối với công việc: Nhân viên trong tổ chức nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc; và sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ nhóm, tổ chức làm việc thành công.
- Niềm tự hào, yêu mến công ty: Nhân viên yêu mến, tự hào về công ty; coi tổ chức, doanh nghiệp là nơi tốt nhất để làm việc.
- Trung thành với tổ chức: Nhân viên có ý định ở lại dài lâu cùng tổ chức/ doanh nghiệp; sẽ ở lại cùng tổ chức/ doanh nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn.

Tham khảo một bảng câu hỏi khảo sát quan điểm của nhân viên trong Phụ lục 10.1.

Các nghiên cứu về nhu cầu, mức độ thỏa mãn của nhân viên và ý thức gắn kết đối với tổ chức<sup>33</sup> cho thấy các kết quả rất khác nhau về:

- nhân viên mong đợi gì từ doanh nghiệp, nhu cầu của họ đã được thỏa mãn ở mức độ nào, liệu có sự khác biệt về nhu cầu và mức độ thỏa mãn của nhân viên theo đặc điểm cá nhân (trình độ văn hóa, tuổi đời, chức vụ, thâm niên, giới tính, chức vụ, v.v...)
- mức độ ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến mức độ thỏa mãn của nhân viên trong doanh nghiệp.

- sự khác biệt của lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức doanh nghiệp theo đặc điểm cá nhân và các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp, v.v....

Thực hiện điều tra sẽ cung cấp thông tin cụ thể, chính xác giúp lãnh đạo doanh nghiệp có cơ sở khoa học và khách quan trong việc đề ra và hoàn thiện chiến lược, chính sách, hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói chung, đề ra các biện pháp kích thích động viên nhân viên phù hợp nhất trong những điều kiện giới hạn về các nguồn lực.

### Tóm tắt

- Đại bộ phận công nhân tham gia Công đoàn vì lý do kinh tế và muốn được giảm bớt các đối xử không công bằng từ phía lãnh đạo. Trong tương lai, cùng với việc áp dụng rộng rãi cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực vào trong hoạt động của doanh nghiệp, tỷ lệ đoàn viên Công đoàn trên thế giới có thể sẽ giảm.
- Ở Việt Nam, Công đoàn có ba nhiệm vụ cơ bản: a) bảo vệ quyền lợi cho người lao động; b) tham gia quản lý doanh nghiệp; và c) giáo dục, động viên người lao động.
- Thỏa ước Lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể người lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện lao động và sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động.
- Nội dung chủ yếu của Thỏa ước Lao động tập thể: (a) tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho người lao động; (b) việc làm và bảo đảm việc làm cho người lao động; (c) thời gian làm việc và nghỉ ngơi; (d) bảo hiểm xã hội; (e) điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động.
- Việc ký kết Thỏa ước Lao động được tiến hành theo trình tự bốn bước sau đây: (a) đưa ra yêu cầu và nội dung thương lượng; (b) tiến hành thương lượng, trên cơ sở xem xét các yêu cầu và nội dung của mỗi bên; (c) mỗi bên tổ chức lấy ý kiến về dự thảo thỏa ước và có thể tham khảo ý kiến của Liên đoàn Lao động; (d) các bên hoàn thiện dự thảo thỏa ước tập thể và tiến hành ký kết sau khi đại diện của hai bên nhất trí.

- Các chiến lược áp dụng trong thỏa ước lao động phân thành hai loại: chiến lược phân biệt và chiến lược phối hợp.
- Tranh chấp lao động có thể xảy ra giữa cá nhân người lao động, hoặc giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động về quyền và lợi ích liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác, về thực hiện hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể và trong quá trình học nghề.
- Các nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động: (a) thương lượng trực tiếp và tự giải xấp tại nơi phát sinh ra tranh chấp; (b) thông qua hòa giải, trọng tài trên cơ sở tôn trọng quyền và lợi ích của hai bên, tôn trọng lợi ích chung của xã hội và tuân theo pháp luật; (c) giải quyết công khai, khách quan, kịp thời, nhanh chóng, đúng pháp luật; và (d) có sự tham gia của đại diện công đoàn và đại diện của người sử dụng lao động trong quá trình giải quyết tranh chấp.
- Công nhân Việt Nam tham gia quản lý doanh nghiệp khu vực quốc doanh thông qua: tổ chức hoạt động của Công đoàn; Đại hội công nhân viên chức; Hội đồng xí nghiệp; và Ban Thanh tra công nhân.
- Quan hệ lao động rất đa dạng ở các nước trên thế giới, thể hiện qua sự khác biệt cơ bản về: lịch sử phát triển, cơ cấu, chức năng hoạt động của các tổ chức công đoàn; cách thức công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp; nội dung và phạm vi của các thỏa ước lao động; đối tượng, nội dung và cách thức giải quyết tranh chấp lao động; vai trò của chính phủ trong các mối quan hệ lao động; v.v...

#### **Câu hỏi:**

1. Công đoàn có thể giúp ích gì cho công nhân? Anh (chị) có tham gia (hoặc dự định tham gia) Công đoàn không? Vì sao?
2. Thế nào là Thỏa ước Lao động tập thể? Vì sao nó được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp?
3. Làm thế nào để có thể áp dụng chiến lược phối hợp trong Thỏa ước Lao động tập thể?
4. Các hình thức tham gia quản lý doanh nghiệp của công nhân Việt Nam?

## Tình huống 1:

### CHIẾC TV BỊ CHÁY

Ông Cơ, tổ trưởng tổ KCS của nhà máy lắp ráp điện tử Satronics là một người có năng lực, nhiệt tình làm việc nhưng tính tình hơi gàn và hay chế giễu ông Lợi, Phó Giám đốc Kỹ thuật kiêm phụ trách KCS của toàn nhà máy. Ông Cơ làm việc cho nhà máy từ lúc nhà máy mới thành lập, đến nay đã được 12 năm. Ông Lợi không thích ông Cơ, còn các công nhân trong tổ lại tỏ ra rất thú vị mỗi khi ông Cơ châm chọc, chế giễu ông Lợi.

Một lần ông Lợi nhận được điện thoại của Giám đốc Kinh doanh thông báo: Một khách hàng phàn nàn về việc chiếc TV ông ta vừa mua của nhà máy, mới cắm điện lên đã bị cháy. Người khách hàng này tỏ ra rất giận dữ và dọa sẽ kiện lên hội bảo vệ những người tiêu dùng. Qua kiểm tra, ông Lợi phát hiện ra rằng chính ông Cơ là người đã kiểm tra chiếc TV trước khi xuất xưởng.

Ông Lợi cho gọi ông Cơ đến phòng làm việc của mình và buộc tội ông Cơ bằng những lời lẽ gay gắt, rất khó chịu. Ông Cơ phản ứng lại lời buộc tội của ông Lợi rất quyết liệt, và cũng dùng những lời lẽ thô bạo để cãi lại ông Lợi. Ông Cơ nói chính ông Lợi đã quá bận rộn với các cuộc tiệc tùng, nhậu nhẹt và hạp hành các kiểu nên không còn biết công việc thực hiện ra sao, chính ông Lợi cũng phải chịu trách nhiệm một phần về việc chiếc TV bị cháy. Ông Lợi bực quá hét lên: “Ông đi ra khỏi đây mau. Tôi không còn muốn nhìn thấy mặt ông nữa!”. Sau đó, ông Cơ về chỗ làm việc, ông Lợi đến gặp Giám đốc.

Ngày hôm sau, ông Cơ nhận được quyết định buộc thôi việc. Ông Cơ cất dụng cụ, về nhà, gọi điện thoại, thắc mắc với đại diện Công đoàn và viết đơn khiếu nại. Mấy ngày hôm sau, các công nhân trong tổ KCS đã thảo luận, bàn bạc rất nhiều về quyết định buộc thôi việc của ông Cơ và hàng loạt những vấn đề họ không hài lòng về điều kiện làm việc trong nhà máy. Đơn khiếu nại của ông Cơ được gửi đến nhiều nơi. Giám đốc nhà máy giải thích với lãnh đạo Công đoàn rằng ông Cơ bị buộc thôi việc là hoàn toàn hợp lý do không hoàn thành nhiệm vụ và có các hành vi xấu đối với cán bộ lãnh đạo. Theo Giám đốc, lẽ ra phải cho ông Cơ nghỉ việc từ lâu rồi. Đại diện Công đoàn nhà máy lại cho rằng việc buộc thôi việc

ông Cơ là hình thức kỷ luật quá nặng, công nhân trong tổ cùng làm việc với ông Cơ cũng kiến nghị không nên buộc ông Cơ phải thôi việc.

**CÂU HỎI:**

1. Theo anh (chị), ông Lợi nên làm gì với những công nhân như ông Cơ từ lúc chưa xảy ra chuyện khách hàng phàn nàn?
2. Theo anh (chị), ông Lợi nên giải quyết vấn đề khách hàng phàn nàn với ông Cơ như thế nào?
3. Nếu anh (chị) là ông Cơ, anh (chị) sẽ đưa ra những lý do gì trong đơn khiếu nại của mình?

## Tình huống 2:

### GIÁM ĐỐC MỚI

Xí nghiệp cơ khí Tân Hoa do ông Tân lãnh đạo đã được mười năm. Quy mô của xí nghiệp ngày càng được mở rộng, sản phẩm của xí nghiệp ngày càng chiếm lĩnh được uy tín trên thị trường. Ông Tân là người ít được học hành. Ông làm việc chỉ dựa theo kinh nghiệm cá nhân. Ông vốn là một công nhân cơ khí giỏi nổi tiếng và có khả năng thu hút được nhiều thợ giỏi, đoàn kết được nhiều nhân viên trong xí nghiệp. Mặc dù tiền lương và thu nhập ở xí nghiệp cơ khí Tân Hoa không cao hơn so với các đơn vị khác cùng ngành, nhưng công nhân rất đoàn kết gắn bó với xí nghiệp và làm việc tận tình.

Năm ngoài, 1992, ông Tân nghỉ hưu. Cấp trên bổ nhiệm ông Phong, Trưởng phòng Kỹ thuật, một kỹ sư trẻ, có tài, năng nổ, nhiều tham vọng làm Giám đốc. Ông Phong nhận thấy hầu hết các cán bộ quản lý của xí nghiệp đều không được đào tạo từ các trường lớp chính quy, làm việc theo kiểu gia đình xuề xòa, ưa nhậu nhẹt, còn máy móc, thiết bị thì đã quá lạc hậu. Theo ông Phong, điều này không thể phù hợp với yêu cầu mới của thị trường và không thể tồn tại được trong một môi trường cạnh tranh ác liệt. Ông Phong muốn tạo cho xí nghiệp một phong cách làm việc hoàn toàn mới. Vì vậy, ông đã cho lập một dây chuyền công nghệ mới, hiện đại và thay đổi lại hầu hết các cán bộ quản lý cũ bằng những người bạn cùng học hoặc quen biết cũ của ông Phong. Do có bằng cấp cao, những người cán bộ mới được lãnh lương cao hơn so với các cán bộ quản lý cũ. Tuy nhiên, khi đi vào thực hành giải quyết một số vấn đề cụ thể, họ lại tỏ ra thiếu kinh nghiệm, không có sức thuyết phục, đôi khi yếu kém hơn các cán bộ quản lý cũ của ông Tân. Trong xí nghiệp dần dần hình thành hai phe: cũ và mới. Nhiều công nhân cũ trở nên lơ là với công việc, một số công nhân giỏi xin chuyển đi nơi khác. Tệ nạn mất cắp tài sản, nguyên vật liệu tăng lên rõ rệt mặc dù ông Phong đề ra kỷ luật lao động rất nghiêm khắc.

### CÂU HỎI:

1. Anh (chị) nhận xét gì về phong cách lãnh đạo của ông Phong?
2. Theo anh/chị, phong cách lãnh đạo ảnh hưởng như thế nào đến quan hệ lao động và lòng trung thành của nhân viên?



## BÀI TẬP THỰC HÀNH

### **Nghệ thuật giải quyết tranh chấp lao động**

Thực hành giải quyết tranh chấp lao động trong nhà máy Satronics theo trình tự sau đây:

1. Một học viên đóng vai ông Cơ. Một học viên đóng vai ông Lợi. Các học viên khác trong lớp được chia thành hai nhóm, một nhóm đóng vai các nhà quản trị và một nhóm đóng vai công nhân, Công đoàn. Mỗi nhóm cử hai người đóng vai các thành viên hội đồng hòa giải.
2. Ông Cơ viết đơn khiếu nại Ban Giám đốc về việc Ban Giám đốc cho ông nghỉ việc.
3. Hội đồng hoà giải họp, nghiên cứu đơn khiếu nại của ông Cơ và dự định phương án hoà giải.
4. Hội đồng hòa giải tiến hành họp hòa giải với sự tham gia của hai bên tranh chấp. Hội đồng hòa giải trình bày phương án giải quyết. Hai bên tranh chấp phát biểu ý kiến chấp nhận hay không, giải thích lý do.

**Phụ lục 10.1:**

**PHIẾU ĐIỀU TRA QUAN ĐIỂM NHÂN VIÊN  
TRONG DOANH NGHIỆP**

Để giúp cho Ban Giám đốc hiểu rõ hơn tâm tư nguyện vọng của nhân viên và hoàn thiện các chủ trương chính sách nguồn nhân lực trong công ty, trân trọng mời quý vị vui lòng điền vào các phiếu điều tra đính kèm. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hoặc sai. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị và ý kiến của quý vị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Trân trọng cảm ơn quý vị về những ý kiến đóng góp.

Ban Giám đốc

*Theo thứ tự từ 1 đến 5, đánh giá mức độ đồng ý của quý vị đối với câu hỏi:*

- 1: Rất không đúng / Rất không đồng ý*
- 2: Không đúng / Không đồng ý*
- 3: Không đúng lắm / Không đồng ý lắm*
- 4: Đúng / Đồng ý*
- 5: Rất đúng / Rất đồng ý*

**PHẦN 1: MỨC ĐỘ THỎA MÃN CỦA CBNV TRONG TỔ CHỨC<sup>34</sup>**

**Nhận xét về công việc mà quý vị đang thực hiện:**

1. Cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân.
2. Được kích thích để sáng tạo trong thực hiện công việc.
3. Khi làm việc tốt sẽ được đánh giá tốt.
4. Công việc có tính thách thức.
5. Quý vị ưa thích công việc.

**Nhận xét về lãnh đạo**

6. Cấp trên hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc của quý vị.
7. Cấp trên khuyến khích quý vị tham gia vào việc ra các quyết định quan trọng.
8. Công việc xác định được phạm vi trách nhiệm rõ ràng.

9. Quý vị được biết nhận xét của cấp trên về mức độ hoàn thành công việc.

### **Nhận xét về vấn đề đào tạo, huấn luyện và thăng tiến**

10. Quý vị có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc.
11. Quý vị được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc.
12. Quý vị có nhiều cơ hội để được thăng tiến tại công ty.
13. Nhìn chung, công tác đào tạo trong công ty là có hiệu quả tốt.
14. Quý vị được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến.
15. Chính sách thăng tiến, khen thưởng của công ty là công bằng.

### **Nhận xét về tình hình đánh giá kết quả thực hiện công việc**

16. Việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác.
17. Lãnh đạo đánh giá cao vai trò của việc đánh giá nhân viên trong công ty.
18. Quá trình đánh giá giúp cho quý vị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân.
19. Việc đánh giá đã thực sự giúp ích để quý vị nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

### **Nhận xét về lương thưởng, phúc lợi**

20. Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty.
21. Tiền lương mà quý vị nhận được tương xứng với kết quả làm việc của quý vị.
22. Quý vị được trả lương cao.
23. Tiền lương và phân phối thu nhập trong công ty là công bằng.
24. Các chương trình phúc lợi trong công ty rất đa dạng.
25. Các chương trình phúc lợi của công ty rất hấp dẫn.
26. Các chương trình phúc lợi trong công ty thể hiện rõ ràng sự quan tâm chu đáo của công ty đối với CBNV.
27. Quý vị đánh giá rất cao các chương trình phúc lợi của công ty.

### **Nhận xét gì về thông tin, giao tiếp trong công ty**

28. Những thay đổi về chính sách, thủ tục, v.v... liên quan đến nhân viên trong công ty đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng.
29. Có đủ thông tin để làm việc.
30. Chức năng, nhiệm vụ, không bị chồng chéo giữa các bộ phận.
31. Lãnh đạo quan tâm tìm hiểu quan điểm, suy nghĩ của nhân viên.

32. Môi trường thoải mái cho nhân viên phát biểu ý kiến.

### **Nhân xét gì về vấn đề môi trường, không khí làm việc**

33. Mọi người hợp tác để làm việc.
34. Nhân viên công ty có tác phong làm việc khẩn trương, đúng giờ.
35. Các nhân viên đối xử thân thiết, thoải mái.
36. Nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao.
37. Nhân viên được tôn trọng và tin cậy trong công việc.
38. Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hoà nhã.
39. Nhìn chung, nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt.
40. Công ty cho quý vị được linh hoạt và những quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc sáng tạo, có hiệu quả cao.

### **Nhân xét về công ty**

41. Khách hàng thích và đánh giá cao công ty.
42. Công ty hoạt động tốt hơn các công ty khác.
43. Công ty đối xử hoà nhã, lịch sự với khách hàng.
44. Sản phẩm, dịch vụ của công ty đạt chất lượng cao.
45. Nhìn chung, công ty đạt được mục tiêu đề ra một cách hiệu quả.
46. Nhìn chung, quý vị thấy thỏa mãn khi làm việc trong công ty.

## **PHẦN 2: CẢM NHẬN GẮN KẾT ĐỐI VỚI TỔ CHỨC CỦA CBNV**

Quý vị cảm thấy<sup>35</sup>:

47. Quý vị vui mừng ở lại lâu dài cùng tổ chức/ công ty.
48. Quý vị sẽ ở lại cùng tổ chức/ công ty mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn.
49. Dù cho tổ chức/ cty có kết quả tài chính không tốt, quý vị không muốn chuyển đi công ty khác.
50. Quý vị cảm thấy gắn bó với tổ chức/ công ty.
51. Là thành viên của công ty là điều rất quan trọng với quý vị.
52. Quý vị tự nguyện làm bất cứ việc gì do tổ chức/ công ty giao để được ở lại là cho tổ chức/ công ty.
53. Quý vị sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp tổ chức/ công ty thành công.
54. Quý vị tự nguyện nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc.
55. Quý vị vui mừng khi những cố gắng của anh /chị đã đóng góp tốt cho Cty.

56. Quý vị sẵn sàng hoàn thành bất cứ nhiệm vụ gì mà công ty yêu cầu.
57. Quý vị có cảm nhận rõ ràng rằng quý vị thuộc về tổ chức/công ty này.
58. Quý vị cảm nhận vấn đề của tổ chức/cty cũng như là vấn đề của quý vị.
59. Quý vị rất quan tâm về số phận của tổ chức/công ty.
60. Về một số phương diện, quý vị coi công ty như mái nhà thứ hai của mình.
61. Quý vị vui mừng chọn tổ chức công ty này để làm việc.
62. Quý vị tự hào được làm việc trong tổ chức, công ty.
63. Quý vị cảm thấy vui mừng là một phần trong tổ chức/công ty.

### PHẦN 3: ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN

#### Xin cho biết đôi nét về bản thân quý vị

1. Giới tính                      Nam:                       Nữ:
2. Trình độ văn hóa:  
 Cấp 1:                       Cấp 2:                       Cấp 3:   
 Trung cấp:                       Cao đẳng, đại học:                       Trên đại học:
3. Tuổi đời của quý vị thuộc nhóm nào?  
 Dưới 30:                       Từ 30 đến 44:   
 Từ 45 đến 54:                       Từ 55 trở lên:
4. Từ khi đi làm, quý vị đã chuyển chỗ làm bao nhiêu lần?  
 Chưa đổi lần nào:                       1-3 lần:   
 4-5 lần:                       Từ 6 lần trở lên:
5. Ngoài công việc trong công ty, quý vị có làm thêm công việc khác không?  
 Có:                       Không:
6. Quý vị thuộc nhóm nào:  
 Nhân viên văn phòng:                       Công nhân:   
 Kỹ sư, chuyên viên:                       Nhân viên bán hàng:   
 Cán bộ quản lý:

7. Quý vị mong đợi gì nhất từ công ty? (Đề nghị đánh số theo thứ tự tầm quan trọng, 1: mong đợi nhiều nhất; 2: mong đợi thứ nhì, 3: mong đợi thứ ba,....)

- Thu nhập cao:
- Cơ hội thăng tiến:
- Công việc ổn định:
- Danh vọng, địa vị:
- Điều kiện làm việc thoải mái:

**Quý vị có kiến nghị gì về cuộc điều tra hoặc cần làm gì để công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có hiệu quả hơn?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Trân trọng cảm ơn quý vị.*

---

<sup>1</sup> Dareck Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr.536

<sup>2</sup> Dareck Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr.536-537.

<sup>3</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/TN0403105U.htm>

<sup>4</sup> Bureau of Labor Statistics, *Monthly labor review 116*. Tr. 2. March 1993.

<sup>5</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/TN0403105U.htm>

<sup>6</sup> Dareck Cherrington. 1995. Tr.537-538. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr.536-537.

<sup>7</sup> Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam.1990. *Luật Công đoàn*. Hà Nội. Tr. 1.

<sup>8</sup> Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam.1990. *Luật Công đoàn*. Hà Nội. Tr. 6-7.

<sup>9</sup> APWSL. 1994. *Voices from Vietnamese Trade Unions*. Report of the delegation of Asia Pacific workers solidarity links APWSL to Vietnam as a guest of the Vietnamese general confederation of labour from 29/10 to 4/11/1994.Tr.6,7.

<sup>10</sup>

[http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2009/01/090109\\_strikes\\_statistics.shtml](http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2009/01/090109_strikes_statistics.shtml)

<sup>11</sup> <http://vnexpress.net/GL/Xa-hoi/2008/10/3BA07690/>

<sup>12</sup> Bộ Luật Lao động. 1994. Chương 5. Điều 44.

<sup>13</sup> Đặng Đức San (chủ biên). 1996. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội. Tr. 103

<sup>14</sup> Nghị định số 18/CP ngày 26/12/1992 của Chính phủ ban hành quy định về Thỏa ước Lao động tập thể.

<sup>15</sup> Nghị định số 18/CP ngày 26/12/1992 của Chính phủ ban hành quy định về Thỏa ước Lao động tập thể. Điều 7. Thông tư 05/LĐ-TBXH ngày 12/5/1993 của Bộ Lao động Thương binh Xã hội: *Hướng dẫn thi hành bản quy định về Thỏa ước Lao động tập thể*.

<sup>16</sup> David Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr.535.

<sup>17</sup> Nghị định số 18/CP ngày 26/12/1992 của Chính phủ ban hành quy định về Thỏa ước Lao động tập thể. Điều 8.

<sup>18</sup> David Cherrington. 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey. Tr. 560.

<sup>19</sup> Nghị định số 18/CP ngày 26/12/1992 của Chính phủ ban hành quy định về Thỏa ước Lao động tập thể. Thông tư 05/LĐ-TBXH ngày 12/5/1993 của Bộ Lao động Thương binh Xã hội: *Hướng dẫn thi hành bản quy định về Thỏa ước Lao động tập thể*.

<sup>20</sup> Xem trong Đặng Đức San (chủ biên). 1996. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội. Tr. 271.

<sup>21</sup> Theo *Bộ Luật Lao động của nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam*. Điều 157. Hà Nội.

<sup>22</sup> Đặng Đức San (chủ biên). 1996. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội. Tr. 272.

<sup>23</sup> Theo *Bộ Luật Lao động của nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam*. Điều 158. Hà Nội.

<sup>24</sup> *Bộ Luật Lao động của nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam*. Điều 160. Hà Nội.

- 
- <sup>25</sup> Lược trích từ *Bộ Luật Lao động của nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam*. Điều 164 và điều 170. Hà Nội.
- <sup>26</sup> Gary Dessler. 1997. *Human resource management*. Seven edition. Prentice Hall International. London. Tr. 576
- <sup>27</sup> Walter Baer. 1970. *Grievance Handling: 101 Guides for Supervisors*. American Management Association. New York.
- <sup>28</sup> Nghị định số 98-HĐBT ngày 2/6/1988 của Hội đồng Bộ trưởng ban hành bản quy định về Quyền làm chủ của tập thể lao động tại xí nghiệp quốc doanh. Hà Nội.
- <sup>29</sup> David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins. 1994. (1994). *Human resource management. Concept and practices*. Canada. Tr. 594
- <sup>30</sup> Peter J. Dowling and Randall S. Schuler. 1990. Tr. 138-157.
- <sup>31</sup> Xem Ibid và Maddy Janssens trong Gary Dessler. 1997. Tr. 686.
- <sup>32</sup> Mowday, R. T., Porter, L.W. R. M. Steers, et al. (1979). "The measurement of organizational commitment." Vocational Behavior 14: 224-247.
- <sup>33</sup> Các đề tài nghiên cứu: Trần Kim Dung. (2005). Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và cam kết tổ chức. Mã số B2004-22-67; Trần Kim Dung. (2005). The measurement of job satisfaction and organizational commitment in a Vietnamese context. International conference in management education (Ho Chi Minh city, Sep. 7-8<sup>th</sup>, 2005); Trần Kim Dung. (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc trong điều kiện ở Việt Nam. Tap chí Phát triển Khoa học Công nghệ. Đại học Quốc gia TP HCM. 12/2005.
- <sup>34</sup> Dựa theo câu hỏi điều tra từ trên mạng Internet: WWW.EXPERTSS.COM
- <sup>35</sup> Dựa theo bản câu hỏi về gắn kết tổ chức (OCQ) của Mowday et al. 1997. "The measurement of organizational commitment" *Vocational Behavior*. 14. 224-247



## **PHẦN 4:**

### **QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MÔI TRƯỜNG HIỆN ĐẠI**

Khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Quốc tế (WTO) và ký kết các Hiệp định Thương mại Tự do (FTA) với nhiều nước trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam phải đối diện với những cơ hội và thách thức lớn. Về phương diện quản trị nhân lực, các doanh nghiệp Việt Nam phải tuân thủ các nguyên tắc, chuẩn mực quốc tế, phải áp dụng cách tiếp cận hiệu quả. Phần 4 trình bày những vấn đề quản trị nguồn nhân lực trong môi trường kinh doanh hiện đại cần quan tâm là quản trị nguồn nhân lực quốc tế và cách thức định lượng đo lường, đánh giá kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Phần này gồm các chương:

**Chương 11: Quản trị nguồn nhân lực quốc tế**

**Chương 12: Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực**

## CHƯƠNG 11

### QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ

#### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

1. Hiểu được sự khác biệt giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực quốc tế.
2. Biết phát triển các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thích hợp với các nền văn hóa khác nhau.
3. Hiểu được quá trình toàn cầu hoá của doanh nghiệp và các định hướng tương ứng của chiến lược quản trị nguồn nhân lực.
4. Hiểu những công việc cần chuẩn bị về quản trị nguồn nhân lực khi doanh nghiệp hoạt động ở nước ngoài.
5. Biết được cách quản trị đội ngũ cán bộ nhân viên trong môi trường đa văn hóa.
6. Biết cách đào tạo và chuẩn bị nhân viên đi công tác nước ngoài.



## 1. THẾ NÀO LÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ

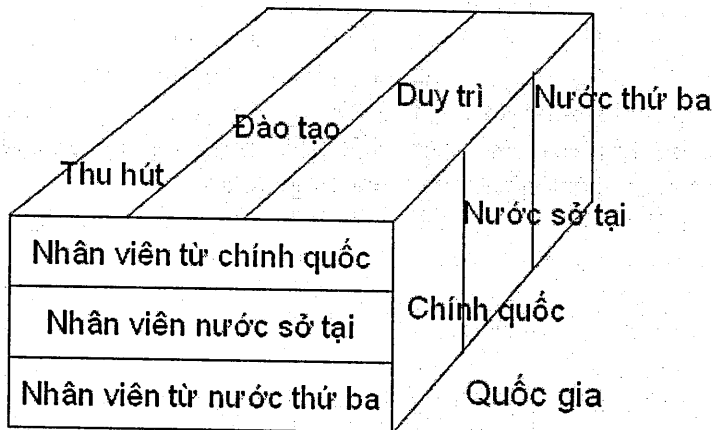
### 1.1 Các thành phần của quản trị nguồn nhân lực quốc tế

Quản trị nguồn nhân lực quốc tế là một dạng quản trị nguồn nhân lực đặc biệt. Yếu tố “quốc tế” thể hiện sự đa dạng về thành phần quốc gia, nhân lực tham dự và do đó, các chức năng thành phần, các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực cũng phức tạp hơn, đa dạng hơn. Theo Morgan (1986)<sup>1</sup>, quản trị nguồn nhân lực quốc tế là sự phối hợp của ba thành phần:

- Các chức năng quản trị nguồn nhân lực.

- Quốc gia hoặc đất nước tham dự vào trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, gồm có:
  - chính quốc (home country), nơi có công ty mẹ hoặc cơ quan chỉ huy đầu não của công ty.
  - nước sở tại (host country), nơi có các chi nhánh của công ty
  - các nước còn lại hay nước thứ ba (third countries), nơi cung cấp tài chính, nhân lực, v.v...
- Nguồn nhân lực trong công ty, theo nguồn gốc, có:
  - nhân lực từ chính quốc.
  - nhân lực từ nước sở tại.
  - nhân lực từ các nước còn lại hay nước thứ ba.

### Chức năng quản trị nguồn nhân lực



Hình 11.1: Mô hình quản trị nguồn nhân lực quốc tế

Nguồn: Morgan (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction. *Personnel Administrator*. Vol 31. No 9. p.44.

Morgan<sup>2</sup> định nghĩa quản trị nguồn nhân lực quốc tế là sự phối hợp ba thành phần: các chức năng quản trị nguồn nhân lực, các nhóm nhân lực và các quốc gia tham dự trong quá trình điều hành.

## 1.2 Sự khác biệt của quản trị nguồn nhân lực quốc tế và quản trị nguồn nhân lực trong môi trường nội địa

Quá trình toàn cầu hóa đòi hỏi các công ty cạnh tranh trong môi trường không có biên giới giữa các quốc gia, khu vực. Tính chất quốc tế trong các hoạt động kinh doanh đã đặt ra các yêu cầu mới trong thực hiện công việc của tổ chức và các nhà quản trị. Theo các nghiên cứu của Mello (2006)<sup>3</sup>, Dowling (1988)<sup>4</sup>, Stone (2008)<sup>5</sup> quản trị nguồn nhân lực trong môi trường quốc tế có các đặc trưng riêng so với trong môi trường nội địa như sau:

a) Có thêm nhiều hoạt động chức năng. Trong kế hoạch trả công lao động là vấn đề thuế, phối hợp các loại ngoại tệ, tỷ giá đổi ngoại tệ, v.v.... Trong hoạch định nguồn nhân lực phải căn cứ vào nhiều nguồn thông tin, nhưng có thể không có các dữ liệu hoặc các dữ liệu thiếu độ tin cậy. Trong tuyển dụng và chọn lựa phải quan tâm đến nhiều tiêu chí phức tạp hơn và khả năng thích nghi của ứng viên trong môi trường đa văn hóa. Trong đào tạo phải quan tâm đến đào tạo đa văn hóa, đến việc phát triển nghề nghiệp cho những người đã hoàn thành nhiệm vụ ở nước ngoài, v.v...

b) Phải tham gia nhiều vào cuộc sống riêng của người đi công tác nước ngoài: chuyện nhà ở, làm việc trực tiếp với thân nhân của những người đi công tác nước ngoài, các cơ hội giải trí, sắp xếp việc học hành cho trẻ em, nhờ sự giúp đỡ của địa phương để bảo đảm an toàn cho nhân viên, v.v...

c) Phải phân tích, thực hiện các chức năng ở phạm vi rộng và phức tạp hơn như vấn đề đa văn hóa, sự kiểm soát của chính phủ trong quá trình điều hành, phát triển; phải thiết lập các chính sách nhân lực cho các địa phương khác nhau theo địa lý, mức sống, trình độ phát triển và sự khác biệt về luật pháp của các Chính phủ; v.v... Khó đánh giá kết quả làm việc trong các môi trường kinh doanh khác nhau.

d) Đối phó với những thay đổi hoặc tác động từ bên ngoài của đất nước sở tại như Chính phủ, các đảng phái chính trị, tôn giáo, v.v...

e) Phải đối phó với nhiều rủi ro hơn về khủng bố, điều kiện sống không ổn định, dịch bệnh, v.v... so với điều kiện hoạt động trong thị trường nội địa.

### 1.3 Những thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực quốc tế

Do tính chất phức tạp, đa dạng trong quá trình hoạt động, ngoài những thách thức như đã đề cập trong Chương 1, quản trị nguồn nhân lực quốc tế còn gặp những thách thức sau:

- a) Giao tiếp khó khăn do nhân sự đa dạng, phân tán về mặt địa lý, khác biệt văn hoá, ngôn ngữ.
- b) Ra quyết định lâu và khó khăn hơn do sự mâu thuẫn về quyền lợi của các nhóm nhân sự khác nhau và tính chất phức tạp của việc phối hợp mọi người tham gia vào việc ra quyết định.
- c) Thiết lập các chính sách, chế độ đãi ngộ khó hợp lý, công bằng cho nguồn nhân lực đa dạng về trình độ, năng lực, nhận thức, nhu cầu, mức sống, năng suất làm việc.
- d) Khó thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc trong môi trường kinh doanh khác biệt giữa các quốc gia, đặc biệt là đánh giá kết quả thực hiện công việc của các cán bộ quản lý đi làm việc ở nước ngoài.
- e) Chi phí lương cao, nhất là trả thù lao cho cán bộ quản lý nước ngoài.
- f) Tuyển chọn và đào tạo các cán bộ quản lý, chuyên gia kỹ thuật và nhân sự bán hàng cho nước sở tại.
- g) Tạo động lực cho nhân viên và có được lòng trung thành của họ trong toàn công ty.
- h) Nói ngôn ngữ của nước sở tại và hiểu văn hoá khu vực.
- i) Lập kế hoạch để quản lý toàn bộ hệ thống thành công.

## 2. THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA KHÁC NHAU

Văn hóa ảnh hưởng rất mạnh đến việc thiết lập chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực. Sự khác biệt văn hoá giữa các quốc gia có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của các chính sách và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực quốc tế cần đảm bảo rằng quản trị nguồn nhân lực và định hướng văn hoá của người lao động phù hợp với nhau.

### 2.1 Khác biệt văn hoá

Hofstede đề cập đến 5 thành phần văn hoá thể hiện sự khác biệt giữa các dân tộc (Bảng 11.1):

Bảng 11.1: Điểm về các đại lượng văn hoá theo Hofstede

	PD	ID	MA	UA	LT
Mỹ	40L	91H	62H	46L	29L
Đức	35L	67H	66H	65M	31M
Nhật	54M	45M	95H	92H	80H
Pháp	68H	71H	43M	86H	30L
Hà Lan	38L	80H	14L	53M	44M
Hồng Kông	68H	25L	57H	29L	96H
Indonesia	78H	14L	46M	48L	25L
Tây Phi	77H	20L	46M	54M	16L
Nga	95H	50M	40L	90H	10L
Trung Quốc	80H	20L	50M	60M	118H

Chú thích: PD: Khoảng cách quyền lực; ID: Cá nhân chủ nghĩa  
 MA: Tính mạnh; UA: Né tránh rủi ro; LT: Định hướng dài hạn  
 H: Nhóm cao nhất; M: Nhóm trung bình; L: Nhóm thấp nhất (trong số 53 đất nước hoặc khu vực tham gia khảo sát đối với 4 đại lượng PD, ID, MA, UA và trong số 23 đất nước tham gia khảo sát đối với đại lượng LT).

Nguồn: Hofstede “ Cultural Constrains in Management Theories »  
 Academy of Management Executive 7, p 91.

- **Khoảng cách quyền lực.** Thể hiện việc phân phối quyền lực không công bằng trong tổ chức và mức độ chấp nhận khoảng cách quyền lực giữa cấp trên và cấp dưới.
- **Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể.** Thể hiện mức độ xã hội ghi nhận giá trị của mục tiêu, thành tựu cá nhân, tính độc lập, sự riêng tư so với mục tiêu, thành tựu nhóm. Chủ nghĩa cá nhân thể hiện khi con người quan tâm chủ yếu đến bản thân và gia đình họ. Chủ nghĩa tập thể đánh giá cao lòng trung thành đối với tập thể, ý thức cam kết đối với các chuẩn mực của nhóm, sự tham gia tích cực vào các hoạt động tập thể, sự kiện xã hội, v.v...
- **Tính mạnh/ tính yếu.** Thể hiện các giá trị thống trị trong xã hội là nam tính (hay tính mạnh) như tiền bạc, của cải vật chất, v.v... hay những yếu tố thuộc nữ tính (tính yếu) như chất lượng cuộc sống, con người, v.v....

- **Né tránh rủi ro hoặc những điều không rõ ràng.** Thể hiện mức độ lo lắng về những điều không rõ ràng, không chắc chắn và chú trọng tính ổn định, giảm rủi ro.
- **Định hướng dài hạn/ ngắn hạn.** Định hướng dài hạn chú trọng các giá trị hướng tới tương lai như tiết kiệm, trì hoãn hưởng thụ còn định hướng ngắn hạn hướng tới các giá trị quá khứ và hiện tại như tôn trọng truyền thống, thực thi trách nhiệm xã hội và hưởng thụ ngay.

Tương ứng với 5 thành phần văn hoá dân tộc, có các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực khác nhau.

## 2.2 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và khoảng cách quyền lực trong văn hóa<sup>6</sup>

Ở những nơi có khoảng cách quyền lực cao như Nga, Malaysia, Philippines, Trung Quốc, Việt Nam, v.v., cán bộ quản lý cấp trên có nhiều quyền lực, có thể gây ảnh hưởng đến cấp dưới về cả những vấn đề không liên quan đến công việc. Công nhân sản xuất thường bị đánh giá thấp về vị trí trong xã hội.

Các tổ chức thường có nhiều cấp bậc với các tuyến ra lệnh theo kiểu truyền thống. Tương ứng, trong quản trị nguồn nhân lực, hệ thống lương, phúc lợi có nhiều cấp bậc và thể hiện rõ ràng sự khác biệt về đẳng cấp, quyền lực chức vụ. Trong tuyển dụng, việc ưu đãi tuyển người nhà khá phổ biến, các tổ chức thường chú trọng tuyển theo các mối quan hệ và hạn chế các phương pháp tuyển từ bên ngoài. Lòng trung thành với cấp trên được đánh giá đặc biệt quan trọng.

Ngược lại, ở những nơi có khoảng cách quyền lực thấp như Mỹ, Đức, Úc, Hà Lan, Thụy Điển, khoảng cách của chức vụ tương đối thấp, cấp dưới ít phụ thuộc vào cấp trên. Các tổ chức có cấu trúc phẳng, phân quyền và thu hút cán bộ nhân viên tham gia vào việc ra quyết định. Tiền lương có tính cào bằng. Nguồn tuyển dụng đa dạng, việc tuyển dụng người thân quen có thể bị coi là thiếu đạo đức. Các tổ chức thường sử dụng hệ thống đánh giá hai chiều và chính thức làm cơ sở cho việc trả lương, thưởng.

### 2.3 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và yếu tố chủ nghĩa cá nhân/ chủ nghĩa tập thể trong văn hóa<sup>7</sup>

Đặc trưng của những nơi có văn hóa chú trọng chủ nghĩa tập thể cao như Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapore, Indonesia, v.v... là: Mọi người cam kết làm việc theo nhóm, sẵn sàng hi sinh vì người khác; cá nhân phải trung thành với công ty, chấp nhận phụ thuộc vào đơn vị xã hội; tin tưởng vào sự kiểm soát và trách nhiệm tập thể; đề cao quan hệ đạo đức giữa cấp trên và cấp dưới. Các tổ chức có cam kết đối với đời sống nhân viên. Các chuẩn mực đạo đức được coi là quan trọng hơn hệ thống quy định chính thức trong việc thi hành mệnh lệnh.

Tương ứng, quản trị nguồn nhân lực có các nét đặc trưng sau:

- Quan tâm đến thưởng theo nhóm.
- Thâm niên giữ vai trò quan trọng trong các quyết định nhân sự: tăng lương, bổ nhiệm.
- Các yếu tố động viên kích thích tinh thần là rất quan trọng.
- Nguyên tắc công bằng nội bộ chi phối các nguyên tắc trả lương.
- Nhu cầu, hoàn cảnh cá nhân (đồng con, khó khăn, v.v..) có thể tác động đến tiền lương.
- Tỷ lệ thuyên chuyển, nghỉ việc thấp, nhân viên gắn kết đối với công ty như “gia đình”.
- Kết quả làm việc phụ thuộc vào sự ghi nhận các đóng góp của cá nhân đối với tập thể.
- Phù hợp với tập thể và quan hệ giữa các cá nhân là tiêu chí rất quan trọng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Hạn chế hoặc không cung cấp thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc nhằm giảm bớt xung đột hoặc phản ứng tự vệ.

Ngược lại, ở những nơi có chủ nghĩa cá nhân mạnh như Anh, Mỹ, Canada, thành tích cá nhân được đề cao, mọi người ích kỷ, có tính độc lập cao, tự tin vào bản thân. Nhân viên tự quan tâm đến quyền lợi của mình. Doanh nghiệp thiết lập hệ thống kiểm soát để bảo đảm mọi thứ được thực hiện đúng chuẩn mực, quy định. Lương, thưởng, thăng chức dựa theo thành tích, kết quả và chú trọng các mục tiêu ngắn hạn. Tỷ lệ nghỉ việc cao, hoạt động tuyển dụng rất



chú trọng bằng cấp, trình độ năng lực. Doanh nghiệp thường xuyên cho nhân viên biết thông tin về những điểm mạnh, yếu của họ.

#### **2.4 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và tính mạnh/ tính yếu trong văn hóa<sup>8</sup>**

Trong nền văn hóa có tính mạnh nổi trội như Nhật, Mỹ, Đức, Mêxicô, v.v..., của cải vật chất là rất quan trọng; nam giới được nhiều quyền lực và vị trí cao hơn phụ nữ; mọi người chấp nhận chênh lệch lương theo giới tính. Một số nghề, được coi là của nam, ví dụ cơ khí, một số nghề khác được coi là của phụ nữ, ví dụ thư ký. Tỷ lệ nữ thấp trong các chức vụ cao.

Thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực:

- Những đặc điểm “nam tính” được coi trọng trong các quyết định lương, tuyển dụng, thăng tiến, và quyết định nhân sự khác.
- Tổ chức thường ấn định mức lương trần trong công việc cho nữ, có duy trì một số phúc lợi cho họ khi sinh con, con bệnh, v.v...
- Tỷ lệ nam do nữ quản lý thấp.

Ngược lại, trong nền văn hóa thiên về tính yếu như Hà Lan, Na Uy, Thụy Điển, mọi người chú trọng chất lượng giá trị cuộc sống thì đàn ông lại không được coi là thượng đẳng so phụ nữ, có nhiều phụ nữ ở các vị trí cao trong xã hội, không phân biệt lương theo giới tính và việc lựa chọn nghề nghiệp khá tự do cho cả nam và nữ.

#### **2.5 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và sự né tránh rủi ro trong văn hóa<sup>9</sup>**

Trong nền văn hóa có có mức độ lo sợ rủi ro cao (Nhật, Nga), mọi người hay lo sợ những sự kiện bất ngờ như mất việc làm, lo lắng những điều không rõ ràng. Nhân viên cảm thấy thoải mái trong môi trường ổn định và tránh đối kháng. Tương ứng, các tổ chức thường có các nguyên tắc được viết thành văn bản rõ ràng, các nhà quản trị tránh đưa ra các quyết định rủi ro. Hệ thống trả lương có xu hướng tập trung hoá và coi lương cố định quan trọng hơn lương linh hoạt. Các quy định của chính phủ, công đoàn và các nguyên tắc thủ tục hành chính ảnh hưởng rất mạnh đến việc tuyển

dụng, đề bạt, bổ nhiệm. Hoạt động tuyển dụng chú trọng vào nội bộ, hạn chế tuyển từ bên ngoài.

Ngược lại, trong những nền văn hóa ít lo lắng về những điều không rõ ràng, không chắc chắn như Singapore, Hồng Kông, mọi người lại thấy những sự việc bất ngờ là thú vị, thách thức và coi những hoạt động đều đặn, ổn định là nhàm chán. Khi đó, các tổ chức thường sử dụng hệ thống trả lương phân quyền, chú trọng hình thức trả lương linh hoạt. Doanh nghiệp phải quan tâm hơn đến yếu tố công bằng so với bên ngoài, các cán bộ quản lý có vai trò quan trọng trong việc xác định lương, thưởng cho cấp dưới. Các doanh nghiệp có nhiều quyền tự do trong việc tuyển, bổ nhiệm, cho nghỉ việc. Tuyển dụng từ bên ngoài được áp dụng ở mọi cấp độ.

## **2.6 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và định hướng dài hạn/ngắn hạn trong văn hóa<sup>10</sup>**

Trong các nền văn hóa định hướng dài hạn như Trung Quốc, Nhật Bản, các tổ chức thường phát triển văn hóa mạnh, duy trì sự ổn định, và tỷ lệ nghỉ việc thấp. Tương ứng, các doanh nghiệp chú trọng đào tạo, đầu tư cho nhân viên, trả lương theo thâm niên và sử dụng các khoản thưởng dài hạn. Nhân viên có việc làm ổn định và không mong đợi sẽ thường xuyên được điều chỉnh lương. Việc đề bạt, thăng tiến chậm, thường từ bên trong nội bộ, cán bộ quản lý không phê phán trực tiếp để giữ thể diện cho nhân viên.

Ngược lại, trong các nền văn hóa định hướng ngắn hạn như Mỹ, Indonesia, các tổ chức thường xuyên thay đổi, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên cao, không có văn hóa mạnh. Các tổ chức chú trọng đánh giá kết quả thực hiện công việc làm cơ sở cho trả thưởng, và ngắn hạn. Nhân viên mong đợi thường xuyên được điều chỉnh lương. Đề bạt thăng tiến nhanh, có thể bổ nhiệm, đề bạt, tuyển cả từ bên trong nội bộ lẫn bên ngoài. Doanh nghiệp ít đầu tư đào tạo, phát triển nhân viên.

### **3. TIẾN TRÌNH TOÀN CẦU HÓA CỦA DOANH NGHIỆP VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

Một doanh nghiệp thường phải chuyển qua các giai đoạn khác nhau để trở thành một công ty toàn cầu. Mỗi giai đoạn có đặc trưng về định hướng, chiến lược, công nghệ và sản phẩm, dịch vụ. Theo Adler (1991)<sup>11</sup>, các giai đoạn trong tiến trình toàn cầu hoá của doanh nghiệp có mối quan hệ với các định hướng chiến lược, chính sách nguồn nhân lực.

#### **3.1 Giai đoạn hoạt động nội địa**

Trong giai đoạn hoạt động nội địa, doanh nghiệp có các cơ sở sản xuất, kinh doanh và sản phẩm tiêu thụ tại thị trường trong nước, toàn bộ hoặc đại bộ phận nhân viên là người trong nước. Phần lớn các doanh nghiệp Mỹ lúc trước chiến tranh thế giới thứ 2 và phần lớn doanh nghiệp Việt Nam hiện nay hoạt động trong thị trường nội địa. Các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, trả công lao động, v.v... được chi phối bởi thị trường và các tác động của địa phương hoặc quốc gia.

#### **3.2 Giai đoạn xuất khẩu**

Doanh nghiệp mở rộng thị trường ra ngoài nhưng vẫn giữ các hoạt động sản xuất ở trong nước. Chiến lược của công ty thường chú trọng các sản phẩm xuất khẩu. Cơ cấu tổ chức thường chú trọng các tuyến sản phẩm và hoặc chức năng tập trung. Hoạt động xuất khẩu dẫn đến việc thiết lập các chi nhánh bán hàng, và các văn phòng đại diện ở nước ngoài. Trong giai đoạn này, hoạt động quản trị nguồn nhân lực cần khuyến khích xuất khẩu thông qua hệ thống khen thưởng, đào tạo hợp lý và chiến lược cán bộ chú trọng đặc biệt đến yêu cầu của khách hàng quốc tế.

Trong giai đoạn xuất khẩu, theo Permuter (1969)<sup>12</sup> các doanh nghiệp thường áp dụng phong cách vị chủng (Ethnocentric) với quan điểm cho rằng nhà quản trị, phong cách quản lý và cách giá đánh giá kết quả của chính quốc là tốt hơn hoặc thích hợp hơn so với nơi khác. Các chi nhánh ở nước ngoài có rất ít quyền tự quyết

định. Công ty mẹ là thích hợp cho chức danh quản trị viên cao cấp ở cả chính quốc lẫn ở các nước sở tại có các chi nhánh, đơn vị sản xuất kinh doanh của công ty. Ví dụ: Turbo – Tek Enterprises đóng ở Los Angeles. Doanh số hàng năm lên đến 50 triệu USD, 38% trong đó là từ nước ngoài. Việc sản xuất, đóng gói và phân phối được thiết kế theo thị hiếu thị trường quốc tế. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực hỗ trợ đặc biệt cho xuất khẩu. Lãnh đạo được thưởng theo doanh số ở nước ngoài. Nhân viên được khuyến khích đặc biệt cho các ý tưởng sáng tạo để tăng doanh số xuất khẩu. Phòng Marketing của công ty đã dịch các hướng dẫn sử dụng sản phẩm sang 11 thứ tiếng, sản phẩm được thiết kế đặc biệt theo thị hiếu của khách ở thị trường<sup>13</sup>. Việc Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Quốc tế (WTO) đã khuyến khích các doanh nghiệp Việt Nam tích cực tham gia xuất khẩu.

### **3.3 Giai đoạn quốc tế**

Doanh nghiệp chuyển một phần cơ sở sản xuất ra nước ngoài. Doanh nghiệp áp dụng chiến lược kinh doanh: Đầu tư trực tiếp nước ngoài và hoặc chuyển giao công nghệ. Trong cấu trúc tổ chức, doanh nghiệp thực hiện phân quyền và phối hợp các chi nhánh quốc tế.

Trong quản trị nguồn nhân lực chú trọng thực hiện mục tiêu: lấp các vị trí trống nhân viên để thực hiện các dự án chuyển giao công nghệ. Trong giai đoạn quốc tế, theo Permuter (1969)<sup>14</sup> các doanh nghiệp thường áp dụng phong cách đa trung tâm (Polycentric) ghi nhận sự khác biệt giữa các dân tộc và nhu cầu cần thiết sử dụng các quản trị gia địa phương. Khi đó, văn hoá địa phương giữ vai trò then chốt trong các đơn vị kinh doanh ở các nước sở tại. Đối tượng tuyển dụng thường từ nước sở tại, nhưng người điều hành vẫn từ chính quốc hoặc nước thứ ba; quản trị gia chính quốc giữ vai trò áp đảo tại trong cơ quan đầu não của công ty. Hoạt động đào tạo chú trọng sự phù hợp văn hóa, kỹ năng giao tiếp với người khác và chuyển giao công nghệ. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp chú trọng động viên, kích thích bằng tài chính, thù lao theo công việc.

### **3.4 Giai đoạn trở thành công ty đa quốc gia (MNC)**

Doanh nghiệp có cơ sở sản xuất ở nhiều quốc gia. Doanh nghiệp áp dụng các chiến lược marketing, sản xuất có tính quốc tế.

Cấu trúc tổ chức của công ty chú trọng các tuyến kinh doanh đa quốc gia. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực tương đối phức tạp, chú trọng việc tuyển chọn, đào tạo và thù lao thích hợp cho cán bộ đi công tác nước ngoài; đồng thời với việc phát triển các chính sách nhân sự cho nhân viên địa phương ở các nước sở tại nơi doanh nghiệp có chi nhánh.

Khi trở thành các công ty đa quốc gia, theo Permuter (1969)<sup>15</sup> các doanh nghiệp thường áp dụng phong cách chú trọng vào các vùng (regiocentric), ghi nhận tầm quan trọng của sự khác biệt giữa các dân tộc và khác biệt về văn hóa. Người điều hành có thể từ chính quốc, từ nước sở tại hoặc từ nước thứ ba. Các doanh nghiệp IBM, General Motor, General Electric, Serox hoạt động theo mô hình này. Tầm quan trọng của sự khác biệt văn hóa đối với hoạt động của doanh nghiệp là vừa phải.

### **3.5 Giai đoạn trở thành công ty toàn cầu/xuyên quốc gia (TNC)**

Đây là hình thức hội nhập quốc tế cao nhất, doanh nghiệp hoạt động theo cách phân quyền, ít bị ràng buộc bởi bất cứ quốc gia nào nhằm thu được lợi thế kinh doanh toàn cầu. Mỗi đơn vị kinh doanh có quyền ra quyết định cho các hoạt động nhân viên với sự tham gia rất ít của công ty Mẹ. Khi trở thành các công ty đa quốc gia, theo Permuter (1969)<sup>16</sup> các doanh nghiệp thường áp dụng phong cách toàn cầu. Các doanh nghiệp tự do tuyển cán bộ quản lý, chuyên gia từ bất kỳ quốc gia nào và chú trọng phát triển họ trở thành những công dân toàn cầu. Chính vì vậy, các thành viên trong Ban Tổng Giám đốc của cả cơ quan đầu não lẫn các địa phương thường có nguồn gốc từ nhiều quốc gia khác nhau. Các doanh nghiệp Gillette, Collgate, Olivetti, v.v... hoạt động theo mô hình tập đoàn xuyên quốc gia/ toàn cầu.

Như vậy, thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực quốc tế được sử dụng chung cho các công ty từ giai đoạn xuất khẩu đến khi trở thành công ty toàn cầu. Mabey và Salaman (1995)<sup>17</sup> tóm tắt các giai đoạn toàn cầu hoá và các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tương ứng trong Bảng 11.2.

Bảng 11.2: TOÀN CẦU HOÁ VÀ CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ

	GIẢI ĐOẠN 1	GIẢI ĐOẠN 2	GIẢI ĐOẠN 3	GIẢI ĐOẠN 4
Adler 1991	Quốc nội (Domestic)	Quốc tế (International/ multi-domestic)	Đa quốc gia (Multi-national)	Toàn cầu (Global)
Barlett & Ghoshal 1989	Quốc nội (Domestic)	Đa quốc gia (Multi-national)	Toàn cầu (Global)	Xuyên quốc gia (Transnational)
Pemutter 1969	Ethnocentric	Polycentric	Regiocentric	Geocentric
Chiến lược	Xuất khẩu	Đầu tư nước ngoài trực tiếp	Các nguồn lực, marketing và sản xuất có tính quốc tế	Lợi thế cạnh tranh toàn cầu
Cấu trúc	Sản phẩm/chức năng tập trung	Phân quyền/ phối hợp các chi nhánh quốc tế	Các tuyến kinh doanh đa quốc gia	Mạng lưới và các chi nhánh phối hợp
Tâm quan trọng của sự khác biệt văn hóa	Rất ít; một chiều; một cách tốt nhất	Rất quan trọng, đặc biệt với khách hàng, nhà cung cấp, ...	Vừa phải đối với các nhà quản trị và nhân viên	Đặc biệt quan trọng cho tất cả mọi người. Nhiều cách / phương pháp tốt cùng lúc
Tuyến dụng và chọn lựa				
Nhân viên đi công tác nước ngoài	Rất ít	Nhiều	Một số nhất là các cán bộ cao cấp	Rất nhiều, tất cả các cấp
Mục đích	Thường	Lắp chỗ trống, thực hiện dự án chuyển giao công nghệ	Kiểm soát, thực hiện phát triển nghề nghiệp	Phối hợp, hợp nhất phát triển nghề nghiệp cá nhân và tổ chức
Đưa cán bộ về nước	Khó	Rất khó	Bớt khó	Dễ dàng

(tiếp theo)

	GIAI ĐOẠN 1	GIAI ĐOẠN 2	GIAI ĐOẠN 3	GIAI ĐOẠN 4
Nguyên gốc của người điều hành	Công ty chính quốc	Chính quốc và từ nước thứ 3	Chính quốc; từ nước thứ 3; nước sở tại	Nước sở tại; từ nước thứ 3; chính quốc;
Xác nhận (Identification)	Chính quốc	Nước sở tại	Cả hai	Toàn cầu
<b>Đào tạo và phát triển</b>				
Phạm vi	Nhỏ, ít	Giới hạn	Khá mở rộng	Cao, thường xuyên
Tình nghiêm khắc	Thấp	Vừa phải	Cao	Cao
Đối tượng	Một số	Cán bộ công tác nước ngoài và một số từ nước sở tại	Cán bộ công tác nước ngoài và một số từ nước sở tại	Cao
Kỹ năng	Kỹ thuật, quản trị	Phù hợp văn hoá	Khác biệt văn hoá	Hoà hợp văn hoá
Nội dung	Thông báo về văn hoá địa phương	+ Kỹ năng giao tiếp với người khác và chuyên gia công nghệ	+ Chuyên giao hai chiều và chiến lược toàn cầu	+ Hệ thống toàn cầu, nhiều giá trị phối hợp
Ciao tiếp	Ít	Ít	Một chiều	Hai chiều, tất cả mọi chiều
<b>Quản trị thực hiện công việc</b>				
Tiêu thức	Theo công ty Mẹ ở chính quốc	Địa phương	Theo công ty Mẹ ở chính quốc	Toàn cầu, thống nhất và địa phương
Động viên, kích thích	Tài chính	Tài chính, mạo hiểm	Thách thức, cơ hội	Thách thức, cơ hội, tiến bộ
Hệ thống thưởng	Thù lao	Thù lao	Toàn cầu	Toàn cầu

Nguồn: Trích dẫn lại từ Mabey C. & Salaman. G (1995). Strategic Human Resource Management. Blackwell Massachusetts, USA.

Tuy nhiên việc định hướng chiến lược nguồn nhân lực theo các giai đoạn toàn cầu hóa của doanh nghiệp chỉ mang tính chất tương đối. Nhiều doanh nghiệp trở thành các tập đoàn xuyên quốc gia nhưng vẫn áp dụng cách tiếp cận đa trung tâm.

#### **4. ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ**

##### **4.1 Những bước chuẩn bị của quản trị nguồn nhân lực khi doanh nghiệp ra nước ngoài**

Các công ty quốc tế (bao gồm cả các công ty đa quốc gia và xuyên quốc gia) hoạt động như những bánh xe truyền tải các chính sách, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực vượt qua lãnh thổ của các quốc gia, châu lục<sup>18</sup>. Khi doanh nghiệp quyết định thâm nhập vào một thị trường mới, cần có sự phối hợp đồng bộ của quản trị nguồn nhân lực trong việc tìm hiểu địa phương, thiết lập chính sách, tuyển chọn và huấn luyện nhân viên. Lấy ví dụ về việc quy trình chuẩn bị cho doanh nghiệp ra nước ngoài của tập đoàn thức ăn nhanh McDonald để minh họa. Khi mới bắt đầu mở rộng kinh doanh ra nước ngoài, tập đoàn McDonald áp dụng chiến lược vị chùng. Các đơn vị kinh doanh địa phương được giảng dạy cách điều hành, phát triển kế hoạch theo cách McDonald hoá như ở Mỹ. Cách tiếp cận này dần dần thay đổi sang hướng đa trung tâm. Mỗi khi mở thị trường mới ở nước ngoài, các chuyên gia nguồn nhân lực làm việc với người của địa phương để phát triển chương trình điều hành, sản xuất phù hợp với văn hóa, phong tục và phong cách sống. Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, McDonald áp dụng chiến lược bốn bước thâm nhập thị trường mới như sau:

a). Bước 1 kéo dài 18 - 24 tháng trước khi khai trương. Các chuyên gia nhân lực nghiên cứu các vấn đề về trả công lao động, động viên khuyến khích, chuẩn bị các chiến lược tuyển dụng và được sự chấp thuận của các luật sư hoặc chuyên gia tư vấn.

b). Bước 2 kéo dài 8 - 12 tháng trước khi khai trương. Dựa trên các thông tin thu thập được trong giai đoạn một, các chuyên gia nhân lực phát triển các kế hoạch cụ thể về nhu cầu nhân viên và các mức lương.



c). Bước 3 kéo dài 3 - 8 tháng trước khi khai trương. Các chuyên gia nhân lực thiết lập Sổ tay nhân viên, phân tích các tác động của Luật lao động địa phương đến hoạt động điều hành, kinh doanh và bắt đầu thực hiện tuyển dụng.

d). Bước 4 bắt đầu khoảng 3 tháng trước khi khai trương. Các chuyên gia nhân lực thực hiện các chương trình đào tạo và thiết lập các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc<sup>19</sup>.

Tuy nhiên việc định hướng chiến lược nguồn nhân lực theo các giai đoạn toàn cầu hóa của doanh nghiệp chỉ mang tính chất tương đối. Nhiều doanh nghiệp trở thành các tập đoàn xuyên quốc gia nhưng vẫn áp dụng cách tiếp cận đa trung tâm.

## **4.2 Điều hành hoạt động**

Nguồn nhân lực trong các công ty quốc tế có nguồn gốc từ nhiều nền văn hóa, dân tộc, màu da, tôn giáo khác nhau. Quá trình quốc tế hoá khuyến khích sự trao đổi, chuyển đổi nguồn nhân lực vượt qua biên giới của các quốc gia và các châu lục. Quản trị đội ngũ lao động khác biệt này là một thử thách lớn. Nhiều tổ chức đã tìm cách phối hợp sự khác biệt về văn hóa để phát triển các sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu khác biệt của khách hàng bằng cách tuyển chọn, duy trì, khuyến khích đội ngũ nhân viên từ các môi trường văn hoá khác nhau. Nhiều công ty đã phát triển các nhóm đa văn hóa và sử dụng sự khác biệt này như một nguồn lực nhằm đạt được sự hội nhập.

### **4.2.1 Tuyển dụng và chọn lựa quốc tế**

Các chiến lược quốc tế khác nhau yêu cầu những dạng quản trị khác nhau và yêu cầu về độ nhạy cảm văn hóa khác nhau trong tuyển chọn. Trong giai đoạn hoạt động nội địa, kinh nghiệm hoặc định hướng quốc tế không đặt ra yêu cầu cao. Ở giai đoạn quốc tế, khác biệt văn hóa và định hướng quốc tế lại giữ vai trò rất quan trọng đối với các nhà quản trị chức năng: đại diện bán hàng, chuyên gia kỹ thuật, Giám đốc điều hành, v.v.... Ở giai đoạn đa quốc gia, khác biệt văn hóa và định hướng quốc tế có vai trò quan trọng vừa phải. Ở giai đoạn hoạt động giai đoạn xuyên quốc gia, khác biệt văn

hóa và định hướng quốc tế giữ vai trò rất quan trọng đối với các nhà quản trị nhằm tạo ra hình ảnh toàn cầu của công ty.

Do những đặc thù của quản trị nguồn nhân lực quốc tế đã đề cập trong mục 2, việc tuyển người từ các quốc gia khác thường gặp khó khăn và ít hiệu quả. Một số công ty ngại tuyển phụ nữ cho các nhiệm vụ quốc tế do e ngại phụ nữ không được chấp nhận ở vị trí quản lý ở nhiều nơi trên thế giới. Để giải quyết nhu cầu nhân sự cho các nhiệm vụ quốc tế, nhiều công ty đưa ra giải pháp:

- Tuyển người của nước sở tại cho tất cả các chức danh mà người của nước sở tại có thể đảm nhận. Điều này còn làm giảm mâu thuẫn giữa nhân sự chủ nhà và chính quốc do sự khác biệt về tiền lương cho cùng chức vụ.
- Chú trọng đào tạo đội ngũ lao động của nước sở tại để thay thế dần dần cho những vị trí trước đây người của nước sở tại chưa có năng lực đảm nhận.
- Coi các nhiệm vụ quốc tế như một yêu cầu tiên quyết cho sự phát triển nghề nghiệp cá nhân. Tuy nhiên, lưu ý rằng điều này có thể có tác dụng ngược: những ứng viên không muốn ra nước ngoài làm việc sẽ không muốn làm việc trong công ty.

Để giảm bớt mâu thuẫn phát sinh do sự đa dạng văn hóa của nguồn nhân lực, các công ty thường chú trọng tuyển ứng viên:

- Có cảm tình tốt với văn hóa, hình ảnh của nước chính quốc và các nước mà công ty có chi nhánh.
- Tốt nghiệp các trường đào tạo quốc tế.
- Có kinh nghiệm làm việc trong các công ty quốc tế hoặc sống trong môi trường quốc tế.

#### **4.2.2 Đào tạo và phát triển quốc tế**

Hoạt động đào tạo, phát triển năng lực cán bộ quản lý cho các nhiệm vụ quốc tế được thực hiện theo nhiều dạng khác nhau. Maby và Salaman (1988) đã ghi nhận sự đa dạng trong hoạt động đào tạo ở các công ty quốc tế như sau:

- a) Nhiều công ty coi các nhiệm vụ quốc tế như một yêu cầu tiên quyết cho sự phát triển nghề nghiệp cá nhân nhằm vừa đáp ứng nhu cầu tuyển dụng vừa thực hiện kế hoạch phát triển cán bộ

- quản lý toàn cầu. Hội đồng đặc biệt cấp cao của Unilever đã ghi nhận quá trình thực hiện nhiệm vụ quốc tế của 200 cán bộ quản lý và điều này được coi như một trong những phần quan trọng của thủ tục thăng tiến.
- b) Grand Metropolitan theo đuổi một chính sách đào tạo cán bộ trẻ có tiềm năng cho các nhiệm vụ quốc tế. Những cán bộ quản lý trẻ, tiềm năng của địa phương được tuyển đi đào tạo ở chính quốc để họ có thể có kinh nghiệm trong các hoạt động chức năng, thực thi trách nhiệm và chuẩn bị đảm nhiệm những công việc quan trọng hơn khi quay về địa phương.
  - c) Shell thực hiện các khóa hội thảo đặc biệt về đa văn hóa cho những người mới tốt nghiệp.
  - d) Electrolux tổ chức những cuộc đối thoại không chính thức giữa các nhà lãnh đạo cao cấp và các đơn vị kinh doanh.
  - e) Unilever, P&G, General Electrolux tổ chức các khóa đào tạo ở nhiều quốc gia khác nhau với thành phần giảng viên, học viên từ nhiều quốc gia nhằm tăng cường các hoạt động giao tiếp chính thức và không chính thức. Nội dung và hình thức đào tạo đa dạng: thông qua các bài giảng, thảo luận tình huống, tài liệu đọc thêm, các hội thảo, với các nhóm đa văn hóa, đa ngoại, luân phiên thay đổi công việc.
  - f) Các khóa huấn luyện cho các quản trị gia trước khi đi công tác ra nước ngoài được chú trọng đặc biệt.

#### 4.2.3 Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ quốc tế

Thực hiện thành công các nhiệm vụ quốc tế đòi hỏi không chỉ có sự thông hiểu kỹ thuật mà cả các kỹ năng đa văn hóa, kỹ năng giao tiếp, sự nhạy cảm, dễ thích ứng, cảm thông. Những yếu tố này nên được thể hiện phối hợp trong hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, việc đánh giá cũng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như sự khác biệt về thời gian và khoảng cách, mức độ chín muồi của thị trường, vấn đề trong thu thập các thông tin so sánh thống kê, v.v...

Các giai đoạn phát triển của các công ty quốc tế sẽ ảnh hưởng đến người nào đề ra các chỉ tiêu đánh giá và các chính sách, thủ tục đánh giá. Ví dụ, khi công ty áp dụng chiến lược “vị chùng” sẽ thường sử dụng các tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá kết quả từ

công ty mẹ. Ngược lại, nếu công ty sử dụng chiến lược “đa trung tâm” thì các tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá kết quả được thực hiện theo kiểu địa phương.

Chiến lược tài chính áp dụng trong công ty cũng ảnh hưởng đến tiêu chí đánh giá. Những công ty theo đuổi tiêu chí kết quả, sẽ có tiêu chí đánh giá khác với công ty theo đuổi tiêu chí định hướng hành vi hoặc quá trình.

#### **4.2.4 Quản trị tiền lương, thưởng**

Những vấn đề cần quan tâm trong quản trị nguồn nhân lực quốc tế: quy định luật pháp và thực tiễn việc làm tại nước chủ nhà, lạm phát, phúc lợi, v.v... Các công ty có thể lựa chọn các chính sách sau:

- Dựa trên các chính sách công ty mẹ, gắn tiền lương cơ bản tại nước sở tại với cơ cấu tiền lương của chính quốc.
- Dựa trên chính sách của công ty tại nước sở tại và chính quốc, và có điều chỉnh các phụ cấp giá sinh hoạt, nhà ở, và các phúc lợi khác, v.v... cho nhân viên khi đi làm tại các nước sở tại.
- Dựa trên chính sách của khu vực, để thưởng cho các quản trị gia làm việc trong nước thấp hơn so với khi họ làm việc ở nước ngoài.

Nhìn chung, chính sách tiền lương trong các công ty phải thực hiện theo chiến lược kinh doanh. Các công ty chú trọng chuyên giao công nghệ và giao nhiệm vụ ngắn hạn có thể sẽ sử dụng hệ thống khen thưởng để kích thích mau chóng, dễ dàng đi công cán nước ngoài, và dễ dàng hội nhập lại với công ty chính quốc. Các công ty chú trọng các nhiệm vụ lâu dài có thể khuyến khích sự linh hoạt và làm việc theo nhóm và vì vậy có thể không khuyến khích sự phân biệt quốc tịch và sử dụng một số cơ cấu khen thưởng quốc tế.

### **4.3 Xu hướng toàn cầu và tính địa phương của quản trị nguồn nhân lực quốc tế**

#### **4.3.1 Xu hướng toàn cầu**

Việc cố gắng áp dụng các nguyên tắc quản trị nguồn nhân lực được thực hiện thành công tại một môi trường làm việc này có thể không dẫn đến mức độ thành công tương tự ở môi trường làm việc

khác. Tuy nhiên, trong thập niên vừa qua, hệ thống làm việc có hiệu quả cao (HPWS) trở thành một trào lưu nghiên cứu mạnh mẽ trên thế giới. Áp lực cạnh tranh toàn cầu đã buộc nhiều doanh nghiệp phải áp dụng các thực tiễn, chính sách quản trị nguồn nhân lực có tính cạnh tranh rất cao như:

- Cơ cấu tổ chức phẳng.
- Áp dụng các kỹ thuật tuyển chọn nhân sự hiện đại, khoa học.
- Áp dụng hình thức trả lương, thưởng linh hoạt theo kết quả thực hiện công việc.
- Mức độ an toàn ổn định trong công việc thấp.
- Chú trọng đào tạo.
- Thường xuyên thực hiện đánh giá nhân viên.

Quản trị nguồn nhân lực Nhật Bản với đặc trưng “chế độ tuyển dụng suốt đời” cũng đã bị thay đổi trong nhiều công ty nhằm đạt lợi thế cạnh tranh. Ví dụ: Tập đoàn Sony thông báo kế hoạch cắt giảm 10% lực lượng lao động, tương đương 17.000 người để tiến hành cải tổ lại tổ chức, các nhà đầu tư vào Sony American đã tăng vốn thêm hơn một phần ba<sup>20</sup>. Các doanh nghiệp như Toshiba và NEC đã định kỳ xem xét đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Những người nào không đạt mục tiêu sẽ bị đưa vào diện thử thách hoặc cho nghỉ việc<sup>21</sup>.

#### **4.3.2 Tính thích ứng với địa phương**

Trong tất cả các lĩnh vực hoạt động chức năng của một doanh nghiệp toàn cầu (tài chính, marketing, kinh doanh, nhân lực), quản trị nguồn nhân lực là chức năng nhạy cảm nhất đối với tình hình của địa phương<sup>22</sup>. Đồng thời vừa ở phạm vi toàn cầu, vừa ở phạm vi địa phương, vừa tập trung hoá vừa phân quyền là những xu hướng trái ngược nhau và là thách thức lớn nhất của quản trị nguồn nhân lực trong các công ty quốc tế.

Trên cơ sở các kết quả khảo sát của các nghiên cứu về sự giống và khác nhau trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các công ty quốc tế, Morley và Collings<sup>23</sup> kết luận: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực rất khác nhau ở các công ty quốc tế, phụ thuộc cả vào văn hóa chính quốc, văn hóa của nước sở tại, giai đoạn phát

triển trong tiến trình toàn cầu hóa của công ty, phương châm tốt nhất là “*Suy nghĩ toàn cầu, hành động địa phương*”.

Để đạt được lợi thế cạnh tranh tốt nhất, nhiều công ty quốc tế đã cố gắng phối hợp các hoạt động thực tiễn, tạo sự thống nhất toàn cầu trong quản trị nguồn nhân lực vừa cố gắng có được lợi ích từ văn hóa, luật pháp, phong tục địa phương. Evans<sup>24</sup> cho rằng các doanh nghiệp cần xác định được những điều then chốt, giúp doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt và quan trọng đối với khách hàng. Những điều then chốt này cần được chuẩn hoá toàn cầu, còn các hoạt động điều hành khác không phải là then chốt cho tổ chức, có thể được điều chỉnh theo địa phương.

Ngoài ra, nhận thức, nhu cầu mong đợi của nhân viên ở các nước đang phát triển có thể hoàn toàn khác biệt so với nhận thức, nhu cầu của nhân viên ở các nước phát triển<sup>25</sup>. Do đó, sự khác biệt về văn hóa dân tộc, sự khác biệt về trình độ phát triển giữa các quốc gia cũng là cản trở lớn cho việc áp dụng các chính sách, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các công ty quốc tế tại các chi nhánh ở nước ngoài.

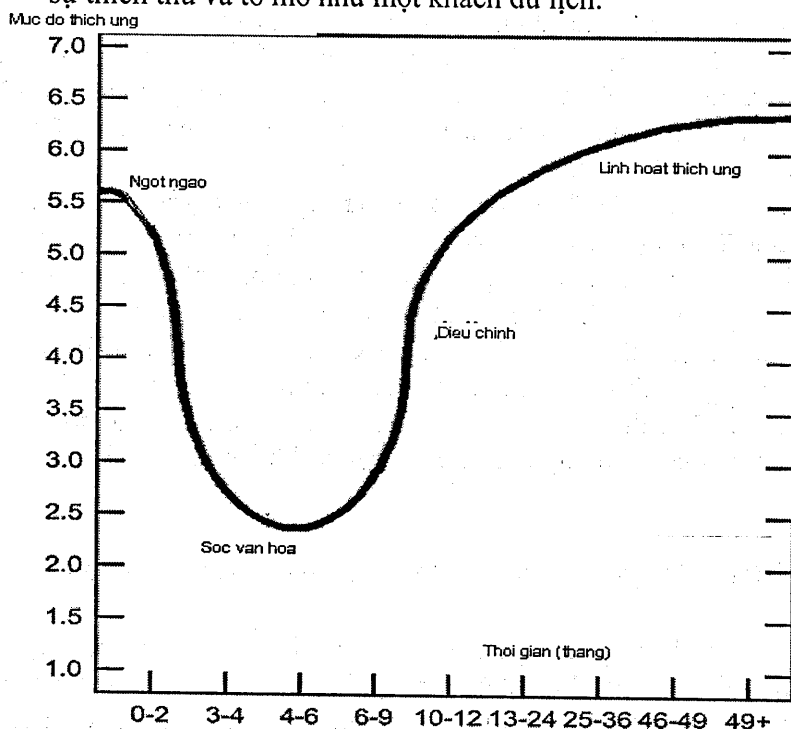
Như vậy, các chính sách, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực từ chính quốc sẽ được chuyển ra nước ngoài một cách khôn khéo với một số chính sách, thực tiễn được giữ nguyên, còn một số khác thì được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình văn hoá, chính trị, luật pháp, mức độ nhận thức, nhu cầu của nhân lực địa phương.

## **5. TUYỂN CHỌN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN SỰ ĐI CÔNG TÁC NƯỚC NGOÀI**

### **5.1 Nguyên nhân không hoàn thành nhiệm vụ ở nước ngoài**

Một trong những thách thức lớn nhất của tất cả các công ty quốc tế là quản lý đội ngũ nhân viên đi công tác nước ngoài có hiệu quả. Các thống kê ở Mỹ cho thấy có khoảng 20 - 40% nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ ở nước ngoài, gây tổn thất lớn cho công ty cả về tài chính lẫn những giá trị vô hình khác như uy tín lãnh đạo, uy tín doanh nghiệp, v.v.... Những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến không hoàn thành nhiệm vụ ở nước ngoài gồm có:

- a) **Không được động viên.** Lúc đầu, nhân viên được cử đi công tác thường hào hứng với nhiệm vụ ở nước ngoài và coi đó là cơ hội nghề nghiệp. Tuy nhiên, sau đó, họ lại thất vọng vì cảm thấy bế tắc về nghề nghiệp, bị bỏ quên trong khi các đồng nghiệp khác lại vẫn tiếp tục phát triển nghề nghiệp ở công ty mẹ.
- b) **Sốc về văn hóa.** Nhiều nhân viên không thể thích nghi và bị sốc về văn hóa. Thay vì cố gắng học thích nghi với môi trường mới, họ lại áp đặt cứng nhắc các nguyên tắc, chuẩn mực, giá trị của công ty mẹ và gây xung đột với nhân lực của nước sở tại. Tham khảo hình 11.2<sup>26</sup> về quá trình thích ứng của người đi công tác nước ngoài theo thời gian. Giai đoạn đầu: say mê, ngọt ngào với sự thích thú và tò mò như một khách du lịch.



Hình 11.2: Mức độ thích ứng với văn hóa theo thời gian

Nguồn: Cieri, Dowling, Taylor. 1991. The Psychological impact of Expatriate Reallocation on Paterner. International journal of Human Resource Management. Vol 2, No 3. tr. 380.

Cú sốc văn hoá đề cập đến sự thất vọng và rối loạn do thường xuyên đối mặt với những cách xử lý xa lạ về việc phải làm gì và làm thế nào để thực hiện công việc. Vượt qua được cú sốc văn hóa, các nhà quản lý sẽ có những điều chỉnh hợp lý cho thích nghi với nền văn hoá mới và có thể giải quyết nó một cách hiệu quả, linh hoạt thích ứng.

- c) Người được cử đi nhận nhiệm vụ nước ngoài **chưa trưởng thành về mặt nhân cách hoặc tình cảm.**
- d) Người được cử đi nhận nhiệm vụ nước ngoài **không được đào tạo cần thiết về quản trị trong môi trường đa văn hoá.** Nhiều nhân viên bị thất bại ngay khi vừa ra nước ngoài vì thiếu hiểu biết những quy tắc xã giao căn bản của nước sở tại.
- e) **Quá chú trọng yếu tố kỹ thuật.** Khi tuyển chọn nhân viên ra nước ngoài, Hội đồng tuyển chọn quá chú trọng năng lực kỹ thuật mà ít quan tâm đến năng lực quản trị, sự nhạy cảm về văn hóa, giao tiếp, v.v...
- f) **Chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của tuyển chọn nhân viên đi công tác nước ngoài.** Một số công ty còn sử dụng việc đưa nhân viên ra nước ngoài công tác như một hình thức loại bỏ những người không được ưa thích tại cơ quan đầu não.
- g) **Vấn đề gia đình.** Hơn 50% số vụ không hoàn thành nhiệm vụ ở nước ngoài thuộc về gia đình nhân viên như: Các thành viên gia đình không thích nghi với văn hoá, không tìm được nơi học phù hợp cho con, vợ hay chồng chán nản vì không có việc làm ở nơi mới, v.v...

## 5.2 Tiêu chí tuyển chọn nhân viên ra nước ngoài công tác

Lựa chọn lao động của công ty mẹ đi làm việc ở nước ngoài là một nhiệm vụ đặc biệt phức tạp và nhạy cảm. Giống như các tiêu chí tuyển chọn nhân viên thông thường, ứng viên cần có năng lực chuyên môn nghiệp vụ phù hợp, có nhận thức, phẩm chất cá nhân cần thiết để thực hiện công việc theo tiêu chuẩn công việc. Khi tuyển nhân viên thực hiện nhiệm vụ ở nước ngoài, cần chú trọng các tiêu chí sau đây:



a) **Năng lực chuyên môn, kỹ thuật cao** là yếu tố tuyển chọn then chốt. Việc tuyển chọn nhân viên ra nước ngoài thường từ trong nội bộ, do đó, cần quan tâm đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên và tham khảo ý kiến của người lãnh đạo cấp trên của nhân viên. Đánh giá năng lực chuyên môn, kỹ thuật của nhân viên về:

- Kỹ năng điều hành
- Năng lực lãnh đạo
- Hiểu biết kỹ thuật, công nghệ
- Hiểu biết sản xuất
- Kỹ năng phát triển, duy trì các mối quan hệ
- Ổn định cảm xúc.

b) **Khả năng thích ứng của nhân viên trong những môi trường, điều kiện hoạt động khác nhau.** Những nhân viên có nhận thức dân tộc mình ưu việt hơn dân tộc khác, hoặc khó chấp nhận sự khác biệt văn hóa sẽ rất khó thành công khi thực hiện nhiệm vụ ở nước ngoài. Trong môi trường công tác ở nước ngoài, nhân viên thường phải đối phó với những tình huống bất ngờ, nhiều khi phải ra các quyết định rất quan trọng mà không có sự giúp đỡ của các đồng nghiệp hoặc cấp trên như khi ở chính quốc. Do vậy, khi tuyển chọn, cần quan tâm đặc biệt đến khả năng linh hoạt thích ứng của nhân viên.

c) **Gia đình nhân viên** có thể thích nghi trong môi trường văn hóa mới. Hội đồng tuyển chọn cần đặc biệt quan tâm đến các mối quan hệ gia đình; nghề nghiệp và tính cách của người vợ hay chồng; sự hỗ trợ tích cực của vợ hay chồng; khả năng thích nghi của vợ hay chồng; môi trường và phong cách sống trong gia đình của nhân viên được tuyển chọn.

d) **Mong muốn thực hiện công việc ở nước ngoài.** Những ứng viên có tham vọng học hỏi kinh nghiệm và thử thách khi làm việc ở nước ngoài thường dễ vượt qua những khó khăn để hoàn thành các nhiệm vụ quốc tế hơn các ứng viên khác.

e). **Kinh nghiệm cũ ở nước ngoài.** Những nhân viên đã làm việc hoặc sinh sống ở nước ngoài thường có khả năng thích nghi tốt

hơn, nhạy cảm hơn với môi trường văn hóa mới mặc dù trong một số trường hợp, việc đưa ra tiêu chí này trong tuyển chọn nhân viên đi công tác nước ngoài có thể không khả thi.

**g). Hiểu biết văn hóa nơi đến.** Điều này giúp nhân viên giảm bớt được các cú sốc văn hóa và hoặc giảm bớt được các sai lầm trong nghi thức giao tiếp với nhân lực của nước đến.

**f). Biết ngôn ngữ nơi đến.** Biết ngôn ngữ của nơi đến có ảnh hưởng khác nhau đến khả năng thành công của nhân viên ra nước ngoài công tác. Trong một số trường hợp đó là điều kiện then chốt để thành công, trong một số trường hợp khác, ngôn ngữ không ảnh hưởng nhiều. Tuy nhiên, khác biệt ngôn ngữ là một trong những rào cản lớn nhất trong giao tiếp. Biết ngôn ngữ được coi là một trong những năng lực thích nghi trong môi trường đa văn hóa.

Thứ tự ưu tiên tuyển chọn của các tiêu chí này là khác nhau trong nghiên cứu của Stone, Raymond J, 1991<sup>27</sup> trong Bảng 11.3.

### **5.3 Đào tạo nhân sự đi công tác nước ngoài**

Đi công tác nước ngoài là hình thức đào tạo và là động lực thúc đẩy nâng cao kỹ năng, kiến thức của nhà quản trị, thúc đẩy tính học hỏi và khả năng của tổ chức. Một chương trình đào tạo thích hợp cho một cán bộ quản lý đi làm việc ở nước ngoài bao gồm 3 giai đoạn và mỗi giai đoạn có các mục tiêu cụ thể giúp nhà quản lý làm việc ở nước ngoài thành công.

#### **5.3.1 Đào tạo trước khi đi công tác nước ngoài**

Mục tiêu của đào tạo trước khi đi làm việc ở nước ngoài là nhằm giảm cú sốc văn hoá mà nhà quản lý và gia đình họ gặp phải bằng cách làm cho họ quen với nước sở tại; tăng sự cam kết gắn bó của nhà quản lý với công ty mẹ và hoạt động tốt hơn. Do việc đào tạo hội nhập là rất cần thiết đối với tất cả các nước có chi nhánh của công ty, các nội dung chương trình đào tạo này có Tùy điều kiện kinh phí, thời gian công tác, chức vụ của người được cử đi công tác, v.v...có thể áp dụng một số các nội dung đào tạo hội nhập sau:

Bảng 11.3: Xếp hạng tầm quan trọng của các tiêu chí trong tuyển chọn ứng viên đi công tác nước ngoài

	CBQL người Úc	CBQL người châu Á
Khả năng thích ứng	1	2
Năng lực chuyên môn, kỹ thuật cao	2	1
Khả năng thích ứng của gia đình nhân viên	3	4
Kỹ năng giao tiếp nhân sự	4	3
Mong muốn thực hiện công việc ở nước ngoài	5	5
Kinh nghiệm cũ ở nước ngoài	6	7
Hiểu biết văn hóa nơi đến	7	5
Bằng cấp đào tạo đã có	8	8
Biết ngôn ngữ nơi đến	9	9
Hiểu văn hóa chính quốc	10	10

Nguồn: Stone, Raymond J, 1991 Human Resource Management. John Wiley & Sons: Brisbane p 429.

- Giới thiệu về đất nước, hệ thống chính trị, tôn giáo và văn hóa.
- Giới thiệu về môi trường kinh doanh và cách thức ứng xử trong kinh doanh.
- Ngôn ngữ giao tiếp.
- Giám căng thẳng.
- Xử lý các tình huống điển hình.
- Phối hợp làm việc nhóm giữa các thành viên cùng ra nước ngoài công tác.
- Định hướng cá nhân và gia đình.

Các yếu tố ảnh hưởng đến nội dung, chương trình đào tạo văn hóa Hội nhập trước khi đi công tác nước ngoài gồm có:

a) **Độ dài thời gian được giao nhiệm vụ ở nước ngoài** của nhân viên. Thông thường, với cùng chức danh, thời gian ở nước ngoài càng lâu, yêu cầu cần được đào tạo, huấn luyện văn hóa càng cao, với mức độ từ giới thiệu khái quát về lịch sử, đất nước, văn hóa đến các hoạt động đầu tư kinh doanh, điều hành hoạt động; từ ngôn ngữ tối thiểu đến ngôn ngữ giao tiếp.

b) **Sự khác biệt văn hóa.** Sự khác biệt về văn hóa giữa nước đi và nước đến càng lớn, thời gian đào tạo càng lâu và yêu cầu đào tạo hội nhập càng cao. Người đi công tác nước ngoài nên biết về tôn giáo, tín ngưỡng, cách tính thời gian, lịch, ý nghĩa của các hình ảnh ảnh biểu tượng đặc trưng dân tộc, cách giao tiếp, sử dụng màu sắc, v.v...

c) **Yêu cầu về mức độ giao tiếp và các yêu cầu khác trong công việc.** Yêu cầu của công việc có ảnh hưởng quyết định đến độ dài thời gian và tầm quan trọng của đào tạo hội nhập. Những công việc đòi hỏi phải giao tiếp nhiều với người địa phương đòi hỏi phải được đào tạo kỹ lưỡng.

Doanh nghiệp có thể thiết kế trên trang web của công ty để giảm bớt chi phí, tăng tính linh hoạt và hiệu quả đào tạo.

### **5.3.2 Đào tạo ở nước ngoài**

Khi công tác ở nước ngoài, việc đào tạo vẫn tiếp tục thực hiện với các nội dung:

- Đào tạo ngôn ngữ .
- Kiến thức về khu vực, môi trường kinh doanh và cách thức ứng xử trong kinh doanh.
- Giảm căng thẳng.
- Các vấn đề kinh doanh.
- Xử lý các tình huống điển hình.

### **5.3.3 Đào tạo tái hoà nhập**

Giai đoạn cuối cùng của một chương trình đào tạo hội nhập xuất hiện khi các nhà quản lý chuẩn bị hồi hương quay về nước mình. Đôi khi hồi hương còn có thể bị thất vọng hơn là cú sốc văn hoá của nhà quản lý khi đi làm việc ở nước ngoài. Các nội dung đào tạo để mau chóng thích nghi lại với môi trường làm việc cũ, tăng động lực làm việc và giảm bớt khoảng cách giữa kỳ vọng của người đi làm việc ở nước ngoài và thực tế nơi làm việc ở nước nhà gồm có:

- Quản lý tài chính.
- Cứ sức khi quay trở lại.
- Quản lý sự nghiệp.

## Tóm tắt

- Quản trị nguồn nhân lực quốc tế là sự phối hợp của ba thành phần: 1. Các chức năng quản trị nguồn nhân lực; 2. Nguồn nhân lực và 3. Quốc gia tham dự từ: (a) chính quốc; (b) nước sở tại; (c) các nước còn lại hay nước thứ ba.
- Sự khác biệt của quản trị nguồn nhân lực quốc tế và quản trị nguồn nhân lực trong môi trường nội địa thể hiện: 1. Có thêm nhiều hoạt động chức năng; 2. Phải tham gia nhiều vào cuộc sống riêng của người đi công tác nước ngoài; 3. Phải phân tích, thực hiện các chức năng ở phạm vi rộng và phức tạp hơn; 4. Đối phó với những thay đổi hoặc tác động từ bên ngoài của đất nước; 5. Phải đối phó với nhiều rủi ro hơn.
- Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thay đổi theo môi trường văn hoá với các biến số chủ yếu: 1. Khoảng cách quyền lực; 2. Chủ nghĩa cá nhân - Chủ nghĩa tập thể; 3. Tính mạnh/ tính yếu; 4. Né tránh rủi ro hoặc những điều không rõ ràng; 5. Định hướng dài hạn/ ngắn hạn.
- Các giai đoạn khác nhau để trở thành một công ty toàn cầu gồm có: Giai đoạn hoạt động nội địa và Giai đoạn xuất khẩu với chiến lược vị chùng; Giai đoạn quốc tế với chiến lược đa trung tâm; Giai đoạn trở thành công ty đa quốc gia (MNC) với chiến lược chú trọng vào các vùng; Giai đoạn trở thành công ty toàn cầu/xuyên quốc gia (TNC) với chiến lược toàn cầu.
- Những bước chuẩn bị của quản trị nguồn nhân lực khi doanh nghiệp ra nước ngoài: 1. Tìm hiểu và thu thập thông tin về thị trường, Luật pháp, văn hóa địa phương. 2. Phát triển các kế hoạch nhân sự. 3. Thiết lập chính sách nhân lực và thực hiện tuyển dụng. 4. Đào tạo huấn luyện nhân viên và bổ sung, hoàn thiện các chính sách nhân lực

- Trong điều hành quản trị nguồn nhân lực quốc tế nên lưu ý: 1. Tuyển người của nước sở tại cho tất cả các chức danh mà người của nước sở tại có thể đảm nhận; 2. Chú trọng đào tạo đội ngũ lao động của nước sở tại; 3. Coi các nhiệm vụ quốc tế như một yêu cầu tiên quyết cho sự phát triển nghề nghiệp cá nhân; 4. Chú trọng các khóa huấn luyện cho các quản trị gia trước khi đi công tác ra nước ngoài; 5. Tổ chức các khóa đào tạo trong môi trường đa văn hóa; 6. Tiêu chuẩn đánh giá năng lực của nhân viên bao gồm cả sự thông hiểu kỹ thuật và các kỹ năng đa văn hóa, kỹ năng giao tiếp, sự nhạy cảm, dễ thích ứng, cảm thông; 7. Hệ thống lương tại nước sở tại vừa phải tuân thủ quy định của công ty chính quốc, vừa tuân thủ luật pháp và thực tiễn việc làm tại nước chủ nhà, lạm phát, phúc lợi, v.v...
- Xu hướng toàn cầu trong quản trị nguồn nhân lực của các công ty quốc tế: 1. Cơ cấu tổ chức phẳng. 2. Áp dụng các kỹ thuật tuyển chọn nhân sự hiện đại, khoa học. 3. Áp dụng hình thức trả lương, thưởng linh hoạt theo kết quả thực hiện công việc. 4. Mức độ an toàn ổn định trong công việc thấp. 5. Chú trọng đào tạo. 6. Thường xuyên thực hiện đánh giá nhân viên.
- Các chính sách, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực từ chính quốc sẽ được chuyển ra nước ngoài thì được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình văn hoá, chính trị, luật pháp, mức độ nhận thức, nhu cầu của nhân lực địa phương.
- Tiêu chí tuyển chọn nhân viên ra nước ngoài công tác: 1. Năng lực chuyên môn, kỹ thuật cao. 2. Khả năng thích ứng của nhân viên trong những môi trường, điều kiện hoạt động khác nhau. 3. Gia đình nhân viên có thể thích nghi trong môi trường văn hóa mới. 4. Mong muốn thực hiện công việc ở nước ngoài. 6. Kinh nghiệm cũ ở nước ngoài. 7. Hiểu biết văn hóa nơi đến. 8. Biết ngôn ngữ nơi đến.

Nội dung, chương trình đào tạo về văn hóa của nước sẽ đến thường phụ thuộc vào: (a) Độ dài thời gian được giao nhiệm vụ ở nước ngoài; (b) Sự khác biệt văn hóa; (c) Yêu cầu về mức độ giao tiếp trong công việc; (d) Yêu cầu về tính sáng tạo trong công việc.

**Câu hỏi:**

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực quốc tế?
2. So sánh quản trị nguồn nhân lực quốc tế và quản trị nguồn nhân lực trong môi trường nội địa.
3. Các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đặc trưng trong các môi trường văn hoá của Hofstede?
4. Các chiến lược nguồn nhân lực tương ứng với các giai đoạn khác nhau trong tiến trình trở thành một công ty toàn cầu?
5. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực phải chuẩn bị gì khi doanh nghiệp ra nước ngoài?
7. Xu hướng toàn cầu và địa phương trong quản trị nguồn nhân lực của các công ty quốc tế thể hiện như thế nào?
8. Tiêu chí tuyển chọn nhân viên ra nước ngoài công tác?
9. Nội dung, chương trình đào tạo về văn hóa của nước sẽ đến thường phụ thuộc vào các yếu tố nào?

## **Tình huống:**

### **CÂU CHUYỆN Ở CÔNG TY VẬN TẢI SAO MAI**

Vừa đi công tác về, ông Lan, Chủ tịch Hội đồng Quản trị công ty liên doanh vận tải Sao Mai nhận được thông báo về sự bất mãn lan rộng trong đội ngũ cán bộ nhân viên đối với ông Kob, Tổng Giám đốc người Hàn Quốc. Hầu hết cán bộ nhân viên công ty đã ký vào đơn tập thể đề nghị thay thế Tổng Giám đốc Kob do ông Kob có thái độ coi thường nhân viên, thường la mắng xúc phạm nhân viên Việt Nam, nhiều lần hành xử trái luật và từng vô cớ tước quyền lao động của nhiều người lao động. Cán bộ nhân viên đe dọa đình công nếu yêu cầu của họ không được chấp thuận. Khi nói chuyện với công nhân và trưởng ca, ông Lan được biết thêm là ông Kob thường có những yêu cầu không thực tế về thời hạn hoàn thành công việc, thường gây áp lực cho công nhân, hay dọa giảm lương thưởng và các hình thức phạt khác cho cán bộ nhân viên nếu không hoàn thành công việc đúng thời hạn. Trong số 10 nhân viên khởi kiện công ty cho nghỉ không đúng quy định của Luật pháp trước đây, đã có 6 nhân viên được toà án xử thắng kiện.

Ông Lan phỏng vấn ông Kob. Ông Kob nói những nhân viên người Việt Nam rất lười biếng, thiếu ý thức, thiếu sáng tạo và chỉ làm việc cầm chừng chờ đến giờ để được nghỉ ngơi, ăn trưa và đi về nhà. Họ hoàn toàn thiếu động lực làm việc. Yêu cầu họ làm việc nhiều hơn chỉ làm họ tức giận, phản kháng. Nhiều khi công nhân Việt Nam không thực hiện đúng quy định, vi phạm tiêu chuẩn chất lượng. Ông Kob nói cảm thấy cô đơn vì không thể giao tiếp trực tiếp với người Việt Nam, khi giải thích, nhắc nhở họ về kỷ luật lao động thì họ chỉ cười.

### **CÂU HỎI:**

1. Anh/ chị đánh giá gì về mâu thuẫn giữa ông Kob và cán bộ nhân viên người Việt Nam trong tình huống?
2. Nếu ở cương vị ông Lan, anh/ chị có quyết định như thế nào về đơn đề nghị thay Tổng Giám đốc của cán bộ nhân viên đối với ông Kob?



## BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Nếu được yêu cầu thiết kế một trang Web để giúp cán bộ quản lý Hàn Quốc đến công tác ở Việt Nam, anh/ chị dự định sẽ cung cấp những thông tin nào trên trang Web đó?
2. Hãy đề nghị về chương trình đào tạo cho Tổng Giám đốc Hàn Quốc được gửi tới công ty liên doanh Sao Mai.

---

<sup>1</sup> Morgan (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction. *Personnel Administrator*. Vol 31. No 9. p.44.

<sup>2</sup> Morgan (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction. *Personnel Administrator*. Vol 31. No 9. p.44.

<sup>3</sup> Jefferey A. Mello. (2006) Strategic Human Resource Management. Thomson. Australia.

<sup>4</sup> Dowling P.J International and Domestic Personnel /Human Resource Management: Similarities and Differences, trích dẫn từ *Readings in Personnel /Human Resource Management* 3<sup>rd</sup> edition R.S. Schuler, S.A Youngblood and V.L. Huber, St. Paul MN: West Publishing 1988.

<sup>5</sup> Raymon J.Stone 2008 Managing Human Resources. John Wiley & Sons Australia.

<sup>6</sup> Lược trích từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 572.

<sup>7</sup> Lược trích từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 573.

<sup>8</sup> Lược trích từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 575.

<sup>9</sup> Lược trích từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 575.

- 
- <sup>10</sup> Lược trích từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 575.
- <sup>11</sup> Adler (1991) *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston, Kent Publisher.
- <sup>12</sup> Permuter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the international corporation. *Columbia Journal of World Business*. Jan-Feb, 4 N.01.
- <sup>13</sup> Trích dẫn lại từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 557.
- <sup>14</sup> Permuter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the international corporation. *Columbia Journal of World Business*. Jan-Feb, 4 N.01.
- <sup>15</sup> Permuter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the international corporation. *Columbia Journal of World Business*. Jan-Feb, 4 N.01.
- <sup>16</sup> Permuter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the international corporation. *Columbia Journal of World Business*. Jan-Feb, 4 N.01.
- <sup>17</sup> Mabey C. & Salaman. G (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Massachusetts, USA.
- <sup>18</sup> Michael J. Morley and David G. Collings Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: Introduction. *International Journal of Manpower* Vol. 25 No. 6, 2004 pp. 487-499
- <sup>19</sup> Adler, N. Bartholomew, S (1992). Managing globally competent people. *Academy of management Executive* Vol 6, No 3, 52.
- <sup>20</sup> Schlender, B. 1999. April 12, Sony's new game. *Fortune*. pích lại từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 577.
- <sup>21</sup> Weber J. 1999. June 14. As the world restructures. *Business week*. 150-152. pích lại từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey. p 577.
- <sup>22</sup> Rosenzweig, P.M. and Nohria, N. (1994), "Influences in human resource management practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 2, pp. 229-42.
- <sup>23</sup> Morley M. J and Collings D. G (2004). "Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: Introduction." *International Journal of Manpower* 25(6): 487-499.

---

<sup>24</sup> Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.L. (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw Hill/Irwin, New York, NY.

<sup>25</sup> Morley M. J and Collings D. G (2004). "Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: Introduction." *International Journal of Manpower* 25(6): 487-499.

<sup>26</sup> Cieri, Dowling, Taylor. 1991. The Psychological impact of Expatriate Reallocation on Paterner. *International journal of Human Resource Management*. Vol 2, No 3. p. 380.

<sup>27</sup> Stone, Raymond J, 1991 *Human Resource Management*. John Wiley & Sons: Brisbane. p. 429.

## CHƯƠNG 12

# ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG

## QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

- Biết được yêu cầu đối với các hoạt động chức năng của quản trị nguồn nhân lực.
- Biết quy trình thực hiện đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực.
- Biết các phương pháp đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực.
- Biết cách xác định tiêu chí đo lường kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực.



### 1. YÊU CẦU ĐỐI VỚI ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.1 Vai trò của đánh giá kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Nếu không đo lường được kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực, nhiều tổ chức coi hoạt động quản trị nguồn nhân lực là chức năng “xa xỉ”, có thể cắt bớt hoặc loại bỏ khi tổ chức gặp khó khăn<sup>1</sup>. Khi đó, bộ phận nhân lực sẽ hoạt động rất khó khăn, kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực bị hạn chế do họ thường cảm thấy:

- Cán bộ quản lý trực tuyến là những người không hiểu gì về quản trị nguồn nhân lực, không quan tâm đến việc cần quản trị nguồn nhân lực theo cách chuyên nghiệp.
- Chỉ có thể dựa vào sự hỗ trợ, giúp đỡ của Tổng Giám đốc để vượt qua những trở ngại từ các cán bộ quản lý bộ phận trong việc thực thi các chính sách, chương trình, hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- Muốn từ bỏ các chương trình, hoạt động quản trị nguồn nhân lực hoặc thực hiện mà không có sự tham gia phối hợp của các cán bộ quản lý trực tuyến.
- Đo lường kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực bằng các tiêu chí “ảo” hoặc không thuyết phục cho cán bộ quản lý trực tuyến như: chi phí cho đào tạo, số lượng các khoá đào tạo đã thực hiện<sup>2</sup>.

Theo Casio, để làm sáng tỏ vai trò của đánh giá kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực, cần đo lường:

- Các chi phí, tổn thất liên quan đến việc quản lý kém cõi nguồn nhân lực của tổ chức, thể hiện:
  - Tổn thất do nhân viên nghỉ việc, vắng mặt, đi trễ, lãn công.
  - Tổn thất do bị kiện ra toà vì đối xử với nhân viên sai Luật.
  - Tổn thất do không tuân thủ quy trình, yêu cầu đối với an toàn, bảo hộ dẫn tới tai nạn lao động.
  - Tổn thất do tranh chấp lao động, đình công, bãi công.
  - Tổn thất do tuyển người không có các năng lực, phẩm chất phù hợp hoặc không tuyển được người có năng lực phù hợp để thực hiện các nhiệm vụ chiến lược của tổ chức.
  - Tổn thất do thực hiện các chương trình đào tạo không hiệu quả.
- Những ích lợi và chi số hoàn vốn trong việc quản lý con người khéo léo và thông minh<sup>3</sup> thông qua các chương trình động viên khuyến khích nhân viên, các kết quả đóng góp của sáng kiến, cải tiến, v.v.... và đóng góp của quản trị nguồn nhân lực vào việc thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

## 1.2 Yêu cầu đối với các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực

Các yêu cầu đối với các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực thể hiện như sau:

<b>I. Hoạt động thống kê nhân sự</b>
1. Số liệu thống kê nhân sự cập nhật thường xuyên
2. Số liệu thống kê nhân sự chính xác và đầy đủ
3. Số liệu thống kê nhân sự giúp cho việc phân tích các hoạt động nhân sự và quản lý kinh doanh được thực hiện dễ dàng và thuận lợi
<b>II. Xác định nhiệm vụ, công việc</b>
1. Xác định rõ ràng nhiệm vụ của các chức danh.
2. Tổ chức có hệ thống bảng mô tả công việc cá nhân và thường xuyên được cập nhật.
3. Tổ chức có hệ thống bảng mô tả công việc của các phòng ban/ bộ phận
4. Phân công công việc hợp lý.
5. Nhân viên có thẩm quyền cần thiết để thực hiện công việc tốt.
6. Trách nhiệm và quyền hạn luôn song hành trong công việc.
<b>III. Hệ thống thu hút, tuyển chọn</b>
1. Hệ thống tuyển chọn mang tính khoa học.
2. Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển chọn nhân viên.
3. Các bài kiểm tra chuẩn hóa được sử dụng trong quá trình tuyển chọn.
4. Tổ chức đã lựa chọn được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.
5. Lập ngân sách nhân lực
<b>IV. Đào tạo</b>
1. Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá kết quả hoạt động.
2. Việc xác định nhu cầu đào tạo là khả thi, hợp lý.
3. Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu chiến lược của tổ chức.
4. Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.
5. Các chương trình đào tạo thực hiện có chất lượng.
6. Thiết lập từ điển năng lực cho các chức danh trong tổ chức.

<b>V. Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên</b>
1. Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.
2. Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.
3. Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.
4. Hệ thống đánh giá trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.
5. Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động là công bằng và chính xác.
6. Hệ thống đánh giá có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.
7. Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng...
8. Các tiêu chí đánh giá nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của tổ chức.
<b>VI. Phát triển nghề nghiệp</b>
1. Các cá nhân trong tổ chức được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.
2. Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên cấp dưới.
3. Trong tổ chức, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.
4. Xác định nhu cầu phát triển của cá nhân phù hợp với yêu cầu của tổ chức.
5. Tổ chức tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên.
6. Mỗi nhân viên hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến.
<b>VII. Sự tham gia của nhân viên vào quản lý</b>
1. Nhân viên được phép đưa ra những quyết định có liên quan đến hoạt động của mình.
2. Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung của tổ chức.
3. Nhân viên có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện các hoạt động của tổ chức.
<b>VIII. Chế độ đãi ngộ</b>
1. Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.
2. Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.
3. Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.

4. Mức đãi ngộ công bằng.
5. Các chính sách đãi ngộ thể hiện đúng chiến lược phát triển, kinh doanh của tổ chức.
<b>IX. Tuân thủ luật pháp và tạo môi trường / không khí làm việc tốt</b>
1. Các chế độ chính sách của tổ chức tuân thủ quy định pháp luật.
2. Kiểm soát tốt việc thực thi các chính sách, quy định luật pháp.
3. Không xảy ra xung đột, tranh chấp khiếu kiện ảnh hưởng đến uy tín, hình ảnh tổ chức.
4. Nhân viên không bị cán bộ quản lý chèn ép, trù dập.
5. Công bằng trong đối xử.
6. Tin tưởng lãnh đạo.
7. Quan hệ giữa các đồng nghiệp thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong công việc.
8. An toàn lao động, kinh doanh.
9. Công việc ổn định.
<b>X. Thông tin</b>
1. Có đủ thông tin để làm việc tốt.
2. Môi trường thoải mái cho nhân viên phát biểu ý kiến.
3. Cán bộ lãnh đạo luôn nhận được thông tin chính xác và kịp thời về tất cả những gì diễn ra trong tổ chức.
<b>XI Đổi mới</b>
1. Cách thức tiến hành công việc linh hoạt.
2. Thường xuyên cải tiến phương pháp thực hiện công việc.
3. Khuyến khích những cố gắng tạo ra sự thay đổi, cải tiến.
<b>XII. Điều hành chung</b>
1. Thành công trong việc thu hút nhân viên có năng lực từ trên thị trường.
2. Thành công trong việc duy trì đội ngũ CBNV có năng lực cao.
3. Mức độ thỏa mãn cao của cán bộ nhân viên trong công việc.
4. Tỷ lệ nghỉ việc thấp.
5. Doanh số/ nhân viên cao.
6. Lợi nhuận/ nhân viên cao.



## 2. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Kiểm soát quản trị nguồn nhân lực là quá trình phân tích và đánh giá một cách hệ thống, tổng thể các chiến lược, chính sách, chương trình, hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực theo đúng mục tiêu chiến lược và các nguyên tắc, quy định của tổ chức và yêu cầu của Luật pháp. Kiểm soát quản trị nguồn nhân lực cho phép xác định tính hiệu quả, đầy đủ của quản trị nguồn nhân lực, mức độ đóng góp của quản trị nguồn nhân lực đối với việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

### 2.1 Quy trình thực hiện

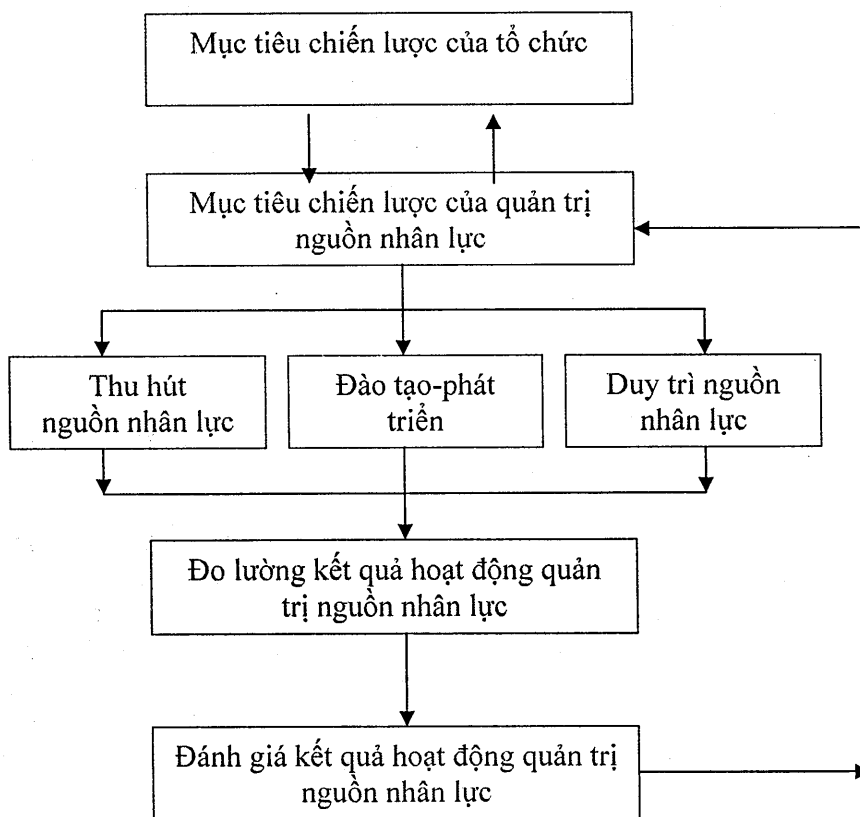
Quy trình thực hiện đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực được thể hiện trong Hình 12.1.

Căn cứ vào mục tiêu chiến lược của tổ chức để xác định mục tiêu chiến lược của quản trị nguồn nhân lực. Từ mục tiêu chiến lược của quản trị nguồn nhân lực sẽ đánh giá các chức năng của quản trị nguồn nhân lực: thu hút nguồn nhân lực, đào tạo - phát triển nguồn nhân lực và duy trì nguồn nhân lực theo quy định của Luật pháp, theo các quy định, chính sách, thủ tục của công ty. Kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực đo lường thông qua các tiêu chí then chốt như:

- Mức độ tăng thêm về trình độ, năng lực của cán bộ nhân viên.
- Mức độ trung thành, gắn kết với tổ chức của cán bộ nhân viên.
- Năng suất lao động.
- Mức độ thỏa mãn của của cán bộ nhân viên khi làm việc trong tổ chức.
- Tỷ lệ nghỉ việc, v.v....

Cuối cùng, người nghiên cứu sẽ sử dụng các phương pháp khác nhau như so sánh xếp hạng, so sánh với mức chuẩn, v.v... để phân tích, đánh giá kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Hình 12.1: Quy trình thực hiện đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực



Nguồn: Điều chỉnh từ Asia Pacific Management Pty, 2006<sup>4</sup>

## 2.2 Các phương pháp đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực

### 2.2.1 Phương pháp so sánh xếp hạng

Khi tổ chức có quy mô lớn, với nhiều đơn vị thành viên, có thể áp dụng phương pháp so sánh xếp hạng các chỉ số căn bản trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực của một đơn vị/ bộ phận với các đơn vị/ bộ phận khác. Tương tự như phương pháp xếp hạng trong đánh giá kết quả của nhân viên, việc so sánh có thể xếp hạng từ đơn vị tốt nhất đến đơn vị yếu nhất theo từng chỉ tiêu trọng yếu; so sánh

theo từng cặp hoặc so sánh và xếp hạng các đơn vị theo tiêu chí đánh giá chung.

Phương pháp so sánh xếp hạng cũng được áp dụng để phân tích kết quả hoạt động theo chuỗi thời gian (năm, tháng, tuần, ngày) để tìm ra quy luật hoặc xu hướng thay đổi và có biện pháp ứng phó kịp thời.

### **2.2.2 Phương pháp so sánh với mức chuẩn**

Mức chuẩn có thể được quy định là trung bình trong ngành hoặc mức chuẩn là mức độ đạt được của tổ chức hoạt động tốt nhất trong ngành. Phương pháp so sánh kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức với mức chuẩn giúp tổ chức xác định rõ vị trí của tổ chức trong ngành về phương diện quản trị nguồn nhân lực.

### **2.2.3 Phương pháp quản trị theo mục tiêu**

So sánh kết quả thực tế đạt được với mục tiêu kế hoạch để xác định mức độ hoàn thành mục tiêu và tìm ra các nguyên nhân không hoàn thành mục tiêu, các nguyên nhân giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả.

Ở cấp độ thấp, tổ chức chỉ đặt ra các mục tiêu đơn giản, thiết yếu nhất cho bộ phận nhân lực như: không để bị kiện ra toà, không xảy ra bãi công đình công. Nếu không vi phạm những tiêu chí này được coi là tốt. Ở cấp độ cao hơn, tổ chức sẽ thiết lập hệ thống các tiêu chí, có ghi rõ tầm quan trọng của từng chỉ tiêu để có thể tổng hợp, so sánh mức độ hoàn thành kết quả của các đơn vị, tập thể khác nhau.

### **2.2.4 Hệ thống cân bằng điểm (balanced scorecards)**

Theo Kaplan và Norton (2005)<sup>5</sup>, kết quả hoạt động của doanh nghiệp được thể hiện ở bốn khía cạnh sau và được đo lường bằng các tiêu chí then chốt:

- Tài chính: thông qua kết quả về doanh số, lợi nhuận, dòng tiền, giảm chi phí, v.v..
- Khách hàng và thị trường: thông qua kết quả về sự phát triển của thị phần, sản phẩm mới, mức độ thỏa mãn của khách hàng, chất lượng sản phẩm - dịch vụ.
- Các quá trình kinh doanh: thông qua việc thiết lập và ứng dụng những quy trình hoàn hảo ví dụ quy trình thiết kế, quy trình kiểm soát chất lượng, v.v... nhằm tạo ra chất lượng phục vụ và chất lượng sản phẩm tốt nhất.
- Học tập và phát triển nguồn nhân lực: thông qua các tiêu chí kết quả về mức độ thỏa mãn của CBNV, lòng trung thành của CBNV, mức độ gia tăng về trình độ năng lực của CBNV.

Tương ứng, đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực theo hệ thống cân bằng điểm trong một tổ chức theo các tiêu chí sau:

**a). Khía cạnh tài chính:** Thể hiện lợi ích kinh tế trong sử dụng nguồn nhân lực, thông qua các chỉ tiêu:

- Doanh số bình quân trên một nhân viên: xác định mức độ đóng góp trung bình của một nhân viên cho doanh số của doanh nghiệp.
- Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên: xác định lợi nhuận trung bình của một nhân viên mang lại cho doanh nghiệp.
- Lợi nhuận bình quân trên chi phí nguồn nhân lực: xác định tỷ suất lợi nhuận trung bình tạo ra trên 1 đồng chi phí nguồn nhân lực cho người lao động. Lưu ý rằng chi phí nhân sự sẽ bao hàm tất cả chi phí mà người sử dụng lao động trả cho người lao động như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chi phí đào tạo, v.v...
- Tỷ lệ giá trị gia tăng (doanh số trừ đi tổng chi phí vật chất) chia tổng chi phí về nguồn nhân lực: xác định tỷ suất giá trị gia tăng của doanh nghiệp được tạo ra từ 1 đồng chi phí liên quan đến yếu tố con người.

**b). Khía cạnh khách hàng:** Cán bộ nhân viên trong tổ chức được coi là khách hàng nội bộ. Tiêu chí này được đo lường bằng sự thỏa mãn của cán bộ nhân viên trong tổ chức, ví dụ: tỷ lệ cán bộ nhân viên thỏa mãn chung với công việc từ mức khá trở lên..

c). **Quá trình nội bộ:** Thiết lập hoặc hoàn thiện và ứng dụng những quy trình mới vào trong tổ chức như hệ thống cân bằng điểm, hệ thống định giá công việc, hệ thống lương doanh nghiệp, v.v...

d). **Học tập, phát triển và nguồn nhân lực,** được đánh giá thông qua các tiêu chí:

- Mức độ thỏa mãn của cán bộ nhân viên. Sự hài lòng, thỏa mãn của cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp đo lường bằng cách khảo sát mức độ hài lòng của họ đối với tổ chức về công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, thăng tiến, lương bổng, v.v....
- Lòng trung thành của cán bộ nhân viên, thể hiện thông qua tỷ lệ thuyên chuyển, nghỉ việc. Lưu ý phân tích tỷ lệ nghỉ việc của các đối tượng khác nhau ví dụ theo cấp bậc: như cán bộ quản lý, chuyên viên, nhân viên; theo chức năng nghiệp vụ như tài chính - kế toán, hành chính - nhân sự, kinh doanh - tiếp thị, v.v... để mau chóng có biện pháp khắc phục tình trạng nghỉ việc của cán bộ nhân viên.
- Mức độ gia tăng về trình độ năng lực của cán bộ nhân viên, thể hiện bằng tỷ lệ cán bộ nhân viên thi đạt yêu cầu các bài kiểm tra nghiệp vụ, thời gian đào tạo trung bình cho từng nhóm chức danh, chất lượng các khóa đào tạo, v.v...

### 2.3 Công cụ đo lường kết quả cuối cùng của quản trị nguồn nhân lực

Có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau để đo lường, đánh giá kết quả cuối cùng của quản trị nguồn nhân lực như: thống kê số liệu, khảo sát thông qua bản câu hỏi, phỏng vấn, thảo luận nhóm, thông tin phản hồi từ khách hàng, các bài kiểm tra, trắc nghiệm năng lực, quan sát. Không có công cụ nào được coi là hoàn hảo duy nhất, việc lựa chọn công cụ nào để đánh giá phụ thuộc vào tiêu chí cần đo lường mức độ yêu cầu chính xác trong đo lường, quy mô của tổ chức, kinh phí cho phép và năng lực của người thực hiện. Tổng hợp các tiêu chí đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực và cách thức đo lường được thể hiện trong Bảng 12.2.

Bảng 12.2: Công cụ đo lường kết quả quản trị nguồn nhân lực

Tiêu chí	Các chỉ số	Công cụ hoặc cách đo lường
<b>Tình cảm của nhân viên và sự gắn kết đối với tổ chức</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yêu mến tổ chức</li> <li>• Nỗ lực hết mình về tổ chức</li> <li>• Trung thành với tổ chức</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khảo sát thông qua bảng câu hỏi</li> <li>• Phỏng vấn</li> <li>• Thảo luận nhóm</li> <li>• Quan sát</li> <li>• Kết quả thực hiện</li> <li>• Thông tin phản hồi từ khách hàng</li> </ul>
<b>Trình độ, năng lực của CBNV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiến thức</li> <li>• Kỹ năng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các bài kiểm tra, trắc nghiệm năng lực</li> <li>• Quan sát</li> <li>• Phỏng vấn</li> <li>• Kết quả thực hiện</li> <li>• Thông tin phản hồi từ khách hàng</li> </ul>
<b>Chi phí-lợi ích</b>	Giá trị tiền	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân tích chi phí - lợi ích</li> </ul>
<b>Sự phù hợp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chấp nhận các giá trị cốt lõi</li> <li>• Nhất quán về mục tiêu giữa nhân viên và tổ chức</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khảo sát thông qua bảng câu hỏi</li> <li>• Phỏng vấn</li> <li>• Thảo luận nhóm</li> </ul>
<b>Linh hoạt điều chỉnh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linh hoạt</li> <li>• Chấp nhận thay đổi</li> <li>• Đổi mới</li> <li>• Sáng tạo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khảo sát thông qua bảng câu hỏi</li> <li>• Phỏng vấn</li> <li>• Thảo luận nhóm</li> <li>• Quan sát</li> <li>• Kết quả thực hiện</li> </ul>

Công cụ đo lường kết quả quản trị nguồn nhân lực (tiếp theo)

Tiêu chí	Các chỉ số	Công cụ hoặc cách đo lường
<b>Kết quả chung của doanh nghiệp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doanh số</li> <li>• Lợi nhuận</li> <li>• Tai nạn</li> <li>• Chất lượng</li> <li>• Năng suất</li> <li>• Thỏa mãn của khách hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thống kê doanh số</li> <li>• Báo cáo tài chính</li> <li>• Thống kê sản xuất</li> <li>• Xếp hạng kết quả thực hiện</li> <li>• Thông tin phản hồi từ khách hàng</li> </ul>
<b>Thỏa mãn của nhân viên</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chỉ số về mức độ thỏa mãn</li> <li>• Tỷ lệ nghỉ việc</li> <li>• Tỷ lệ vắng mặt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khảo sát thông qua bảng câu hỏi</li> <li>• Phỏng vấn</li> <li>• Thảo luận nhóm</li> <li>• Thống kê tỷ lệ nghỉ việc</li> <li>• Thống kê tỷ lệ vắng mặt</li> <li>• Mức độ phản nản</li> <li>• Số liệu về đình công, bãi công</li> </ul>
<b>Động viên kích thích</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chỉ số về mức độ thỏa mãn</li> <li>• Kết quả thực hiện</li> <li>• Tỷ lệ vắng mặt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khảo sát thông qua bản câu hỏi</li> <li>• Phỏng vấn</li> <li>• Thảo luận nhóm</li> <li>• Quan sát</li> <li>• Thống kê tỷ lệ vắng mặt</li> <li>• Kết quả xếp hạng thực hiện công việc</li> </ul>
<b>Tín nhiệm, tin cậy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mức độ thỏa mãn với lãnh đạo</li> <li>• Tự do trao đổi thông tin</li> <li>• Hợp tác trong công việc</li> <li>• Cởi mở</li> <li>• Trung thực</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khảo sát thông qua bảng câu hỏi</li> <li>• Phỏng vấn</li> <li>• Thảo luận nhóm</li> <li>• Quan sát</li> <li>• Kết quả xếp hạng thực hiện công việc</li> </ul>

## Công cụ đo lường kết quả quản trị nguồn nhân lực (tiếp theo)

Tiêu chí	Các chỉ số	Công cụ hoặc cách đo lường
Công bằng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhận thức về tính công bằng</li> <li>Cách đối xử của CBQL trực tiếp</li> <li>Hành vi đạo đức</li> <li>Phản nản</li> <li>Tranh chấp lao động</li> <li>Tỷ lệ nghỉ việc</li> <li>Mức độ thỏa mãn với quản trị nhân lực</li> <li>Mức độ thỏa mãn với lãnh đạo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khảo sát thông qua bảng câu hỏi</li> <li>Phỏng vấn</li> <li>Thảo luận nhóm</li> <li>Quan sát</li> <li>Thống kê tỷ lệ nghỉ việc</li> <li>Kết quả xếp hạng thực hiện công việc</li> <li>Mức độ phản nản</li> <li>Số liệu về đình công, bãi công</li> <li>Đo lường, đánh giá hệ thống nhân sự</li> </ul>

Nguồn: Asia Pacific Management Pty, 2006, trích lại từ Raymon J.Stone 2008 Managing Human Resources. John Wiley & Sons Australia.

### 3. CÁC CHỈ SỐ THEN CHỐT ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC (Key Performance Indicators- KPI)<sup>6</sup>

Việc đo lường, đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực thông qua các chỉ số thực hiện công việc chủ yếu (KPI) ngày càng được áp dụng rộng rãi trong các tổ chức trên thế giới. Các chỉ số này cho phép đo lường kết quả hoạt động theo toàn bộ các quá trình và theo các chức năng thực hiện. Các số liệu này rất hữu ích khi cần so sánh với mức chuẩn của công ty, ngành, khu vực, v.v...hoặc so sánh với kết quả năm trước nhằm xác định vị trí của công ty và đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực. Với mỗi KPI, cần phải định nghĩa rõ ràng, có phương pháp đo lường cụ thể để đảm bảo tính



chính xác và khách quan. Thí dụ đối với tiêu chí Tổng số hồ sơ tuyển dụng cần xác định rõ: hồ sơ đạt yêu cầu sơ tuyển hay hồ sơ nộp, có tính hồ sơ của ứng viên là cán bộ nhân viên từ bộ phận khác trong nội bộ tổ chức không; Tiêu chí tổng chi phí đào tạo có bao gồm chi phí lương trả cho cán bộ nhân viên trong thời gian đi học hay không; v.v... Tuỳ theo mục tiêu khác nhau, tổ chức có thể có những quy định khác nhau, nhưng phải nhất quán. Phần này giới thiệu cách đo lường các chỉ số kết quả quản trị nguồn nhân lực chủ yếu và để bạn đọc linh hoạt tự chọn phạm vi ứng dụng cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

### 3.1 KPI trong tuyển dụng và bố trí

- **Tổng số hồ sơ trong đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh)**

Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của doanh nghiệp, số lượng hồ sơ nhiều có thể là do danh tiếng công ty, có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn. Lưu ý: có thể có trường hợp do thông báo không không rõ ràng về yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn nên số hồ sơ nộp có thể nhiều nhưng số lượng hồ sơ đạt yêu cầu lại ít, gây mất thời gian cho việc sàng lọc ứng viên.

- **Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu so tổng số ứng viên**

Nếu tỷ lệ này cao thì chứng tỏ quảng cáo đã xác định đúng thị trường mục tiêu, đã truyền thông những điểm cốt lõi của công việc đến các ứng viên, giúp bộ phận tuyển dụng đỡ vất vả và giảm tổn kém trong việc lọc ứng viên.

- **Kết quả của các kênh tuyển dụng**

Có thể đo lường theo nhiều cách, phụ thuộc mục tiêu của doanh nghiệp:

Tổng chi phí cho từng kênh quảng cáo
-----
Tổng số hồ sơ nhận được theo kênh quảng cáo tương ứng.

Tổng chi phí cho từng kênh quảng cáo
-----
Số người tuyển được tương ứng của kênh quảng cáo

- **Thời gian đáp ứng nhu cầu tuyển dụng**

Thời gian đáp ứng nhu cầu tuyển dụng đo lường bằng thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi nhận được nhân sự, thường được tính bằng ngày hoặc tuần đối với lao động không lành nghề hoặc được tính bằng tuần hoặc tháng đối với lao động có trình độ lành nghề cao.

- **Chi phí tuyển dụng bình quân 1 ứng viên**

Chi phí tuyển dụng được tính cho tất cả các hoạt động tuyển dụng bao gồm: chi phí đăng quảng cáo, lệ phí sử dụng các trang Web tuyển dụng, chi phí cho Hội đồng tuyển dụng, chi phí photocopy, điện thoại, giấy, lệ phí sử dụng các tests, v.v...

Công thức:

$$\frac{\text{Tổng chi phí tuyển dụng}}{\text{Tổng số ứng viên được tuyển}}$$

- Có thể phân tích thay đổi cơ cấu chi phí tuyển dụng (hội đồng tuyển dụng, kiểm tra, .v.v...), và nếu có thể, nên phân tích cơ cấu chi phí theo chức danh hoặc nguồn tuyển.
- **Mức độ đáp ứng nhu cầu tuyển**

Công thức:

$$\frac{\text{Số lượng ứng viên được ký hợp đồng chính thức}}{\text{Tổng số nhu cầu tuyển cho từng nhóm chức danh}}$$

- **Mức độ hài lòng của ứng viên trong tuyển dụng**  
Đo lường thông qua việc khảo sát ứng viên tham gia tuyển dụng.
- **Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên mới tuyển**

Công thức:

$$\frac{\text{Tổng số tuyển mới nghỉ việc}}{\text{Tổng số nhân viên mới tuyển (trong vòng 1 năm)}}$$

Nên phân tích tỷ lệ nghỉ việc theo lý do và từng nhóm chức danh nhân viên mới nghỉ việc.

### 3.2 KPI trong đào tạo

- **Tổng số giờ hoặc ngày đào tạo, huấn luyện trung bình cho một nhân viên hoặc chức danh**

Đo lường tổng số giờ hoặc ngày đào tạo, huấn luyện trung bình cho một nhân viên thuộc một chức danh (ví dụ bán hàng thực phẩm) hoặc nhóm chức danh (ví dụ kế toán). So sánh số liệu này và kết quả thực hiện công việc ở các chức danh khác nhau sẽ cho biết mức độ hợp lý của việc phân bổ thời gian đào tạo theo nhóm chức danh.

- **Chi phí huấn luyện trung bình cho một nhân viên**

Công thức:

$$\frac{\text{Tổng chi phí đào tạo, huấn luyện}}{\text{Tổng số nhân viên trung bình.}}$$

Tổng chi phí đào tạo gồm chi phí thù lao cho giảng viên, chi phí cho giáo trình, phương tiện, chi phí đi lại, tiền lương và các khoản phụ cấp trong thời gian đào tạo, lưu trú (nếu có), v.v... Nếu có thể, nên tính chi phí đào tạo theo chức danh. Chi phí huấn luyện trung bình một nhân viên cho biết công ty đã đầu tư trong đào tạo bao nhiêu cho một nhân viên.

- **Tỷ lệ nhân viên được đào tạo**

Tỷ lệ này được đo bằng số nhân viên được đào tạo / tổng số nhân viên cần đào tạo áp dụng cho cùng một chức danh và lĩnh vực đào tạo nào đó.

$$\frac{\text{Tổng nhân viên được đào tạo, huấn luyện}}{\text{Tổng số nhân viên cần đào tạo}}$$

Nên phân tích riêng cho từng nhóm chức danh và lĩnh vực đào tạo.

- **Tỷ lệ chi phí đào tạo/ tổng quỹ lương**

Công thức:

$$\frac{\text{Tổng chi phí đào tạo, huấn luyện}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

- **Tỷ trọng chi phí đào tạo/ giá thành sản phẩm**

Công thức:

$$\frac{\text{Tổng chi phí đào tạo, huấn luyện}}{\text{Tổng chi phí}}$$

- **Kết quả đào tạo:**

Có thể đo lường bằng nhiều cách:

- Tỷ lệ nhân viên đạt yêu cầu sau đào tạo từ mức quy định trở lên.
- Mức độ hài lòng của học viên sau đào tạo.
- Nhận xét của cán bộ quản lý cấp trên về việc nhân viên đã ứng dụng đào tạo như thế nào vào trong công việc.
- Tỷ lệ nhân viên áp dụng được kiến thức đã đào tạo so tổng số nhân viên được đào tạo (do quản lý đánh giá).

### 3.3 KPI trong hệ thống tiền lương, thưởng, phúc lợi:

- **Thu nhập bình quân theo chức danh.** Nếu chỉ số này thấp hơn thị trường có thể làm cán bộ nhân viên bất mãn, nghỉ việc. Ngược lại, nếu chỉ số này cao quá so thị trường, có thể gây khó khăn cho doanh nghiệp về lợi thế cạnh tranh đối với giá sản phẩm, dịch vụ.
- **Tỷ lệ lương/ tổng thu nhập mang về của cán bộ nhân viên** theo từng nhóm chức danh. Nếu chỉ số này rất cao - ví dụ, lên tới 90%, sẽ ảnh hưởng không tốt tới việc động viên cán bộ nhân viên vì ngoài lương, cán bộ nhân viên không có các khoản thưởng do kết quả làm việc tốt.
- **Chi phí nhân sự bình quân** theo từng nhóm chức danh.

Công thức:

$$\frac{\sum (\text{lương} + \text{thưởng} + \text{phúc lợi} + \text{phụ cấp} + \text{đào tạo})}{\text{Tổng số nhân sự bình quân từng nhóm chức danh}}$$

Tiêu chí này cho biết trung bình tổ chức đã đầu tư bao nhiêu cho một nhân viên theo từng nhóm chức danh. Có thể thực hiện so sánh theo bộ phận gián tiếp; trực tiếp sản xuất và một số bộ phận đặc trưng.

- **Chi lương tăng ca do làm thêm giờ**

Mức lương tăng ca của các bộ phận trong tháng, năm và lý do liên quan.

### 3.4 KPI về tỷ lệ nghỉ việc

Đây là tiêu chí then chốt và nhạy cảm nhất đối với hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức. Tiêu chí này có thể áp dụng cho từng công ty hay cho một ngành, một địa bàn lãnh thổ. Tỷ lệ nghỉ việc cao dẫn đến những khoản chi phí tăng thêm cho tuyển dụng, đào tạo

nhân viên mới, có thể gây ngưng trệ trong sản xuất kinh doanh khi công ty không kiếm người thay thế kịp thời. Tỷ lệ nghỉ việc cao tác động xấu đến năng suất và hiệu quả của công ty nhất là khi những nhân viên có trình độ năng lực cao lại nghỉ việc. Tại Mỹ, trong giai đoạn 12/2000 - 11/2008, tỷ lệ nghỉ việc hàng tháng trong lĩnh vực phi nông nghiệp là 3.3%<sup>7</sup>. Ở thành phố Hồ Chí Minh, tỷ lệ nghỉ việc trung bình trong năm 2007 là 12%.

Khi tính tỷ lệ nghỉ việc, thường chỉ quan tâm đến số cán bộ nhân viên làm việc toàn thời gian.

Công thức:

$$\frac{\text{Số lượng nhân viên nghỉ việc}}{\text{Số lượng nhân viên trung bình}}$$

Số lượng nhân viên trung bình từng tháng được tính theo hai cách:

$$\frac{\text{Tổng số lượng nhân viên từng ngày trong tháng}}{\text{Số ngày trong tháng}}$$

$$\frac{\text{Số lượng nhân viên đầu tháng} + \text{Số lượng nhân viên cuối tháng}}{2}$$

Số lượng nhân viên trung bình trong năm có thể tính bằng hai cách phổ biến sau đây:

- Số lượng nhân viên trung bình từng tháng trong suốt năm
- hoặc theo công thức:

$$\frac{\text{Số lượng nhân viên đầu năm} + \text{Số lượng nhân viên cuối năm}}{2}$$

Các cách tính có thể có kết quả khác nhau, nên trong một tổ chức, cần quy định thống nhất cách tính.

Có thể phân loại các nguyên nhân nghỉ việc theo 3 nhóm chính:

- Bất mãn, không hài lòng với chế độ đãi ngộ của công ty.
- Các lý do cá nhân như đau ốm, chết, tai nạn, nghỉ hưu, hợp lý hoá gia đình, v.v...
- Các lý do về kinh tế, thay đổi công nghệ kỹ thuật của doanh nghiệp, kết quả làm việc của nhân viên không tốt, v.v... khiến doanh nghiệp phải cho nhân viên thôi việc.

Tổ chức nên thống kê, phân tích nguyên nhân nghỉ việc. Tỷ lệ nghỉ việc nên được tính riêng cho từng loại đối tượng cán bộ nhân viên như nhóm cán bộ quản lý, nhóm chuyên viên, nhóm nhân viên, công nhân sản xuất; nhóm kinh doanh, hành chính - nhân sự, kế toán, kỹ thuật, v.v... để tìm ra các yếu tố tác động đến nghỉ việc và có biện pháp điều chỉnh kịp thời.

### 3.5 KPI về thời gian làm việc

- **Vắng mặt**

Tiêu chí này đo lường mức độ đảm bảo ngày công trong tổ chức. Vắng mặt được coi là không đến nơi làm việc vì bất cứ lý do gì, ngoại trừ nghỉ phép, nghỉ lễ, nghỉ cuối tuần theo quy định. Vắng mặt được đo lường theo hai công thức:

Tỷ lệ vắng mặt, theo công thức:

$$\frac{\text{Tổng số ngày vắng mặt}}{\text{Tổng số ngày làm việc}}$$

Mức độ thường xuyên vắng mặt (không phụ thuộc độ dài thời gian vắng mặt), theo công thức:

$$\frac{\text{Tổng số lần vắng mặt}}{\text{Số lượng nhân viên trung bình}}$$

Tỷ lệ vắng mặt cao sẽ gây khó khăn cho tổ chức trong việc thực hiện công việc đúng kỳ hạn, trong việc điều người thay thế, và tăng thêm chi phí do phải thêm tiền làm ngoài giờ, chi phí do phương tiện làm việc và máy móc thiết bị không được sử dụng, v.v... Nguyên nhân vắng mặt có thể là: ốm đau, thương tật, trở ngại giao thông, lý do cá nhân, v.v... Tổ chức nên phân loại lý do vắng mặt để tìm ra giải pháp giảm tỷ lệ vắng mặt.

- **Tỷ lệ giờ tăng ca so với tổng thời gian đi làm việc theo quy định**

Công thức:

$$\frac{\text{Tổng thời gian tăng ca}}{\text{Quỹ thời gian làm việc theo quy định}}$$

Khi chỉ số này cao, có thể dẫn tới chi phí ngoài giờ quá cao, và vi phạm quy định Luật Lao động về chế độ làm việc. Kết quả phân tích chỉ số này giúp cho tổ chức dễ quyết định tuyển người thêm hay tăng ca thêm chính xác.

- **Tỷ lệ thời gian làm việc thực tế**

Tiêu chí này đo lường mức độ sử dụng đầy đủ thời gian lao động theo công thức:

$$\frac{\text{Tổng thời gian làm việc thực tế}}{\text{Quỹ thời gian làm việc theo quy định}}$$

Thời gian làm việc thực tế được tính bằng tổng quỹ thời gian làm việc trừ đi tổng thời gian lãng phí do tổ chức sản xuất kinh doanh chưa tốt (thiếu nguyên vật liệu, không phân công nhiệm vụ), do không tuân thủ nội quy lao động (đi làm trễ), do sự cố (cúp điện), do quan hệ lao động không tốt (bãi công, đình công), do thiên tai (ngập



lự), v.v... Cơ sở để thống kê thời gian làm việc thực tế là nhật ký công việc.

Để nâng cao ý thức kỷ luật lao động, nhiều tổ chức áp dụng KPI về

- Tổng thời gian đi làm muộn trong tổ chức
- So sánh thời gian đi làm muộn bình quân đầu người của các bộ phận

Công thức

$$\frac{\text{Tổng thời gian đi làm trễ, muộn}}{\text{Số lượng CBNV trung bình trong bộ phận}}$$

### 3.6 KPI về an toàn lao động

- **An toàn lao động**

Đo lường bằng số vụ tai nạn lao động trong một tháng của mỗi bộ phận sản xuất kinh doanh và mức độ nghiêm trọng của các vụ tai nạn.

- **Thời gian tổn thất do tai nạn lao động**

Tổng thời gian tổn thất liên quan đến tai nạn lao động, bao gồm cả thời gian xử lý an toàn lao động.

- **Tổn thất do tai nạn lao động**

Tổn thất do tai nạn lao động, bao gồm cả thời gian xử lý an toàn lao động.

### 3.7 KPI về quan hệ lao động

- Sự thỏa mãn của nhân viên đối với doanh nghiệp. Đo lường bằng tỷ lệ CBNV thỏa mãn với quản trị nguồn nhân lực ở mức khá trở lên.
- Tổn thất gây ra do bãi công, nghỉ việc, kỷ luật lao động kém, v.v.

### 3.8 KPI về hoạt động cải tiến, sáng kiến

Các hoạt động cải tiến, sáng kiến gồm các tiêu chí:

- Tổng giá trị gia tăng lên do các cải tiến, sáng kiến trong tháng, năm.
- Tổng hợp tổng chi phí thường và tỷ lệ tương ứng với tổng giá trị gia tăng.
- Tổng số ý kiến cải tiến, sáng kiến theo từng tháng, năm

### 3.9 KPI về chi phí hoạt động của bộ phận tổ chức hoặc quản trị nhân lực, bao gồm:

- Chi phí nhân sự của bộ phận
- Chi phí văn phòng như bảo trì, bảo dưỡng máy móc thiết bị, dụng cụ làm việc; chi phí điện thoại; khấu hao máy tính và phương tiện làm việc; chi phí đồ dùng văn phòng;
- Chi phí tiếp khách, ngoại giao.
- Phí, lệ phí (quảng cáo, lệ phí tuyển dụng, v.v...)
- Thuê khoán (tư vấn, nhân sự làm thêm, v.v...)

### 3.10 Các KPI đánh giá tổng hợp về kết quả quản trị nguồn nhân lực

**Các KPI năng suất** cho biết khối lượng công việc trung bình mà một nhân viên đã thực hiện trong một đơn vị thời gian, có thể được tính theo ngày, tuần, tháng hoặc năm, gồm:

- **Doanh số trung bình trên 1 nhân viên.** Tiêu chí này cho biết một nhân viên tạo ra doanh số bao nhiêu trong 1 đơn vị thời gian (ngày, tuần, tháng, năm).
- **Sản lượng trung bình trên 1 nhân viên.** Tiêu chí này cho biết một nhân viên tạo ra sản lượng bao nhiêu trong 1 đơn vị thời gian (ngày, tuần, tháng, năm).

**Các KPI hiệu quả** cho biết hiệu suất đầu tư, sử dụng nguồn nhân lực, gồm:

- **Doanh số trung bình trên chi phí lương (hoặc chi phí nhân sự).** Tiêu chí này cho biết một đồng lương (hoặc chi phí nhân sự) thì tạo ra doanh số là bao nhiêu.
- **Lợi nhuận trung bình trên chi phí lương (hoặc chi phí nhân sự).** Tiêu chí này cho biết một đồng lương (hoặc chi phí nhân sự) thì tạo ra lợi nhuận là bao nhiêu.

- **Lợi nhuận trung bình trên 1 nhân viên.** Tiêu chí này cho biết một nhân viên tạo ra lợi nhuận bao nhiêu trong 1 năm.
- **Chỉ số hoàn vốn nguồn nhân lực**  
Công thức:

$$\frac{\sum \text{Giá trị gia tăng}}{\sum \text{Chi phí nhân sự}}$$

Công thức tính giá trị gia tăng:

$$\text{Doanh số} - \text{Tổng chi phí điều hành} - (\text{lương} + \text{thưởng} + \text{phúc lợi} + \text{phụ cấp} + \text{đào tạo})$$

Chỉ tiêu này xác định một đồng chi phí cho nhân sự thì mang lại bao nhiêu đồng giá trị gia tăng.

### Tóm tắt

- Nếu không đo lường được kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực, hoạt động quản trị nguồn nhân lực là chức năng “xa xỉ”, có thể cắt bớt hoặc loại bỏ khi tổ chức gặp khó khăn.
- Để làm sáng tỏ vai trò của đánh giá kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực, cần đo lường chi phí, tổn thất liên quan đến việc quản lý kém cỏi nguồn nhân lực của tổ chức và ích lợi và chỉ số hoàn vốn trong việc quản lý con người khéo léo và thông minh.
- Các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực sau được quan tâm đo lường, đánh giá kết quả: Hoạt động thống kê nhân sự; Xác định nhiệm vụ, công việc; Hệ thống tuyển chọn; Đào tạo; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; Phát triển nghề nghiệp; Sự tham gia của nhân viên vào quản lý; Chế độ đãi ngộ; Tuân thủ Luật pháp và môi trường làm việc; Hệ thống thông tin; Đổi mới; Điều hành chung.

- Quy trình thực hiện đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực gồm: Xác định mục tiêu chiến lược của tổ chức; Xác định mục tiêu chiến lược của quản trị nguồn nhân lực; Đánh giá các chức năng của quản trị nguồn nhân lực; Đo lường kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực; Đánh giá kết quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- Các phương pháp đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực gồm có: Phương pháp so sánh xếp hạng, phương pháp so sánh với mức chuẩn, phương pháp quản trị theo mục tiêu, hệ thống cân bằng điểm.
- Có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau để đo lường, đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực: Thống kê số liệu, khảo sát thông qua bảng câu hỏi, phỏng vấn, thảo luận nhóm, quan sát, thông tin phản hồi từ khách hàng, các bài kiểm tra, trắc nghiệm năng lực, quan sát.
- Các chỉ số thực hiện công việc chủ yếu (KPI) ngày càng được áp dụng rộng rãi trong các tổ chức trên thế giới về tất cả các lĩnh vực chức năng của quản trị nguồn nhân lực: tuyển dụng và bố trí; đào tạo; hệ thống tiền lương, thưởng, phúc lợi, v.v...; thời gian làm việc, v.v... Các KPI đánh giá tổng hợp về kết quả quản trị nguồn nhân lực gồm có các KPI năng suất và các KPI hiệu suất.

### **Câu hỏi:**

1. Vì sao cần đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực của tổ chức?
2. So sánh các phương pháp đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực về phương diện: cung cấp đầy đủ thông tin, mức độ phức tạp và chi phí thời gian thực hiện?
3. Hãy căn cứ vào tình hình thực tế của một công ty cụ thể để đề xuất các KPI về quản trị nhân lực cho công ty này. Giải thích lý do chọn các KPI đó.

Tình huống:

## **ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ CỦA CÁC PHÒNG BAN TẠI CÔNG TY HUY HOÀNG**

Ông Cường, chuyên gia tư vấn, được đề nghị tham gia cuộc họp cuộc họp đánh giá kết quả thi đua cuối năm để có thể hiểu hơn về tình hình thực tế và thiết lập chương trình tư vấn giúp công ty Huy Hoàng thiết lập mục tiêu và đánh giá kết quả thi đua trong năm tới. Trong cuộc họp có các ý kiến trái ngược nhau về kết quả hoàn thành nhiệm vụ của các phòng ban như sau:

Do đạt doanh số xuất khẩu vượt mức kế hoạch 25% nên trưởng phòng Kinh doanh Xuất Nhập khẩu đề nghị phòng được đánh giá loại xuất sắc. Tuy nhiên, trưởng phòng Kỹ thuật phát biểu: *Mặc dù kết quả doanh số vượt kế hoạch nhưng tất cả khách hàng nước ngoài đều do Tổng Giám đốc tìm kiếm và ký hợp đồng. Tôi không thấy phòng Kinh doanh đóng góp gì cho kết quả này nên không thể được đánh giá là xuất sắc.*

Phòng Kế hoạch đề hai lần giao hàng chậm do không điều hành sản xuất kịp thời, bị khách hàng phạt. Theo mục tiêu kế hoạch, phòng sẽ bị đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ. Trưởng phòng Kế hoạch phát biểu: *Ở đây ai cũng biết việc giao hàng chậm là do cúp điện thường xuyên và thiếu nhân công, không phải lỗi của phòng. Trong khi đó, năm vừa qua, phòng Kế hoạch có nhiều sáng kiến, cải tiến có giá trị cao cho công ty nên phòng cần được khen thưởng.*

Do tỷ lệ nghỉ việc của công nhân cao hơn 5 % so kế hoạch, không tuyển đủ nhân sự cho nhu cầu sản xuất và không đạt được mục tiêu kế hoạch là đào tạo trung bình 2 giờ/ 1 cán bộ quản lý/ tháng nên căn cứ theo mục tiêu, phòng Nhân sự có thể bị xếp loại đánh giá là không hoàn thành nhiệm vụ. Trưởng phòng Nhân sự phát biểu: *Hiện nay, việc tuyển nhân sự rất khó khăn là tình hình chung trên địa bàn thành phố. Các công ty khác cũng gặp tình trạng tương tự, không phải lỗi của phòng. Tỷ lệ nhân sự nghỉ việc cao có hai lý do chính: 1) Lương thấp. Phòng Nhân sự đã kiến nghị tăng lương nhưng Giám đốc chưa duyệt; 2) Nhiều trưởng phòng và xí nghiệp không quan tâm đến cấp dưới, có thái độ gia trưởng, độc đoán. Trong cùng công*

*ty lại có xưởng tỷ lệ nghỉ việc lên đến 30%, có xưởng chỉ có 10%? Phòng Nhân sự đã tổ chức đầy đủ các khoá đào tạo nhưng nhiều cán bộ quản lý lấy lý do bận công tác, không tham gia đào tạo. Tại sao lại cứ đổ lỗi là do phòng Nhân sự hết được?*

Nhiều ý kiến cho rằng do còn nhiều ý kiến phản nản là phòng Hành chính Quản trị tổ chức bữa ăn chưa tốt, bộ phận kho làm việc như thời bao cấp, không nhanh chóng giao hàng cho khách; bộ phận vi tính hay để cho máy tính bị nhiễm vi rút, mạng nội bộ có tốc độ chậm, khó làm việc. Trưởng phòng Hành chính phát biểu: *Bữa ăn giá có 12 ngàn khi vật giá leo thang, nấu cơm cho gia đình ăn còn khó huống chi nấu ăn cho cả ngàn người, mỗi người một sở thích. Hoàn toàn không còn ai phản nản về bữa ăn công ty là điều không tưởng. Việc phản nản tổ kho gây khó khăn cho khách hàng là chỉ nghe nói vậy, không có đơn từ khiếu nại nào từ khách hàng nên khó xử lý. Máy tính bị nhiễm vi rút là do các bộ phận sử dụng không đúng theo hướng dẫn, nhiều người vào mạng truy cập kéo theo virut; nhiều người sử dụng USB không đúng cách. Nhiều CBNV chỉ phản nản bộ phận vi tính mà không cố gắng nâng cao trình độ và tuân thủ quy định. Có lần bộ phận vi tính xuống sửa máy thì phát hiện: ổ điện bị lỏng, điện không vào nên màn hình máy tính không sáng được. Khi gửi email thì luôn sử dụng nút trả lời cho tất cả (reply all) khiến rất nhiều người không phải đối tượng cũng nhận email và số lượng email trở nên quá tải, tốc độ chậm đã phải do lỗi của bộ phận vi tính.*

Ông Cường có hai tuần để chuẩn bị đề cương cho chương trình tư vấn về thiết lập mục tiêu và đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của các phòng ban, cá nhân.

### **CÂU HỎI:**

Nếu ở cương vị của ông Cường,

1. Theo anh chị, công ty Huy Hoàng đang gặp phải vấn đề gì trong việc thiết lập mục tiêu và đánh giá kết quả hoạt động theo mục tiêu kế hoạch?
2. Anh/ chị đề nghị những thay đổi nào cần thiết cho việc thiết lập mục tiêu và đánh giá kết quả để khắc phục các vấn đề trên của công ty Huy Hoàng?



## BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Dựa theo cách tính và ý nghĩa của các chỉ số then chốt đo lường kết quả hoạt động (KPI) trong phần 3, hãy cho biết công ty của bạn sẽ sử dụng KPI nào trong đánh giá hoạt động của bộ phận tổ chức/ nguồn nhân lực/ nhân sự? Giải thích cho sự chọn lựa này. Những KPI nào cần bổ sung thêm?
2. Hãy đo lường các chỉ số then chốt đo lường kết quả hoạt động (KPI) quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Phân tích và giải thích kết quả này.
3. Thực hành khảo sát đo lường mức độ thoả mãn với công việc của cán bộ nhân viên tại một công ty hoặc một khu vực nhất định và báo cáo kết quả khảo sát.

---

<sup>1</sup> Raymon J.Stone, 2008. *Managing Human Resources*. John Wiley & Sons Australia

<sup>2</sup> Raymon J.Stone, 2008. *Managing Human Resources*. John Wiley & Sons Australia.

<sup>3</sup> Trích lại từ Raymon J.Stone, 2008. *Managing Human Resources*. John Wiley & Sons Australia. Trang 641.

<sup>4</sup> Trích lại từ Raymon J.Stone 2008 *Managing Human Resources*. John Wiley & Sons Australia, trang 642.

<sup>5</sup> Kaplan R. S and Norton D. P (2005). "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review* 7-8: 172-180.

<sup>6</sup> Tham khảo thêm <http://kpilibrary.com/categories/hrm>

<sup>7</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover\\_\(employment\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover_(employment))

## PHẦN 5: CÁC TÌNH HUỐNG TỔNG HỢP

### Tình huống 1:

#### ĐỘI DỰ ÁN MỚI (DAM) CỦA MAI LINH <sup>a</sup>

##### Giới thiệu

Ngày 8 tháng 8 năm 2006, ông Hồ Huy, Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng Giám đốc Tập đoàn Mai Linh (MLG) đã trực tiếp trao nhiệm vụ quan trọng cho các thành viên Đội Dự án mới (viết tắt là DAM). Đội DAM sẽ có trách nhiệm đến Mai Linh Gia Lai công ty thành viên hoạt động yếu nhất của tập đoàn trong thời gian khoảng 3 tháng để giải quyết các vấn đề nhân sự, thiết lập hệ thống quản lý mới, sau đó chuyển giao công nghệ quản lý cho ban lãnh đạo Mai Linh Gia Lai. Ông Lê Văn, Giám đốc công ty taxi số 3, được bổ nhiệm làm đội trưởng. Thay mặt các thành viên khác trong Đội DAM, ông Lê Văn đã hứa với ông Chủ tịch sẽ quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ trong thời gian đã định.

##### Tập đoàn Mai Linh

Tập đoàn Mai Linh được hình thành và phát triển từ Công ty taxi Mai Linh. Công ty taxi Mai Linh được thành lập ngày 12/7/1993 với 25 nhân viên và số vốn ban đầu là 300 triệu đồng. Đến đầu năm 2007, Mai Linh đã trở thành một tập đoàn lớn với tổng số vốn lưu động và tài sản cố định lên đến hàng ngàn tỉ đồng. Công ty hoạt động trong cả nước, với 72 đơn vị thành viên, chi nhánh cùng 10 ngàn cán bộ công nhân viên, đã và đang tiếp tục phát triển tại Trung

---

<sup>a</sup> Tình huống được viết cho mục đích giáo dục theo tài trợ của Quỹ Hoà bình Nhật Bản (The Sasakawa Peace Foundation-SPF) và được in thành sách của Trường Đại học Kinh tế TP HCM (2009). Một số số liệu và tên nhân vật đã được thay đổi. Tác giả xin trân trọng cảm ơn Quỹ Hoà bình Nhật Bản đã tài trợ và góp ý, nhận xét cho tình huống; trân trọng cảm ơn ông Lê Nguyễn Anh Tuấn đã giúp đỡ đặc biệt để hoàn thành tình huống này.



quốc, Lào, Campuchia, CH Pháp, Liên bang Nga, Singapore, Mỹ và CH Séc. Công ty Mai Linh không ngừng đa dạng hoá sản phẩm, mở rộng ngành nghề, dịch vụ và địa bàn kinh doanh với 8 nhóm ngành: Vận tải; du lịch; thương mại; tài chính; xây dựng; công nghệ thông tin; đào tạo; tư vấn và quản lý. Vận tải là lĩnh vực hoạt động nòng cốt, chiếm khoảng 24% thị trường vận tải Việt Nam, tạo ra khoảng 80% doanh số cho tập đoàn. Hoạt động của vận tải Mai Linh bao gồm: taxi, xe tốc hành, xe cho thuê và dịch vụ bảo dưỡng- sửa chữa. Với hơn 3500 đầu xe, Mai Linh được ghi nhận là doanh nghiệp có nhiều taxi nhất ở Việt Nam. Mai Linh có mạng lưới taxi hoạt động rộng khắp ở 48 tỉnh thành và xe liên tỉnh chất lượng cao phục vụ vận chuyển hành khách giữa các tỉnh của Việt Nam và các nước Campuchia, Lào, Trung Quốc (xem phụ lục 1).

Thị trường taxi hoạt động trong môi trường cạnh tranh rất mạnh. Cho đến cuối năm 2006, chưa có những quy định của Chính phủ Việt Nam liên quan đến số đơn vị đăng ký kinh doanh taxi trên một địa bàn nhất định, tất cả là do cơ chế thị trường điều tiết. Ông Chủ tịch tập đoàn Mai Linh mong muốn thành lập chi nhánh và các công ty thành viên trong tất cả các tỉnh thành của Việt Nam và mở rộng ra các nước trong khu vực Đông Nam Á. Ông muốn phát triển loại hình kinh doanh phối hợp giữa ngành vận tải và du lịch. Ông hoạch định dự án 50 điểm dừng chân du lịch, mỗi điểm sẽ có khách sạn 3 sao, nơi giữ xe, trạm xăng, nhà hàng, công viên giải trí, quầy lưu niệm, hoa tươi, trạm y tế, v.v.. Các dịch vụ tổng thể tại chỗ cung cấp nơi nghỉ, thức ăn, giải trí phục vụ cho du khách đường dài hiện tại hầu như chưa có ở Việt Nam. Những trạm dừng chân hiện nay luôn bị quá tải trong dịp cuối tuần, đặc biệt những kỳ nghỉ lễ. Dự án này của Mai Linh bắt đầu được xây dựng vào năm 2007.

Với sứ mạng: “Mang lại sự hài lòng đến cho mỗi người, vì cuộc sống tốt đẹp hơn”, Mai Linh luôn coi trọng chất lượng với khẩu hiệu: “An toàn, chất lượng, mọi lúc, mọi nơi”. Vận tải tốc hành của Mai Linh là minh chứng điển hình về chất lượng dịch vụ cao. Kinh doanh vận tải xe 16 chỗ thông thường phải có từ 9-10 khách hàng mới hòa vốn. Một số công ty vận tải thường đợi cho đến khi đủ người mới xuất bến và hay dừng dọc đường để đón thêm khách. Điều này làm cho xe đến trễ so giờ dự kiến. Tuy nhiên, Mai Linh lại có chiến lược dịch vụ khác ngay từ lúc bắt đầu hoạt động. Thứ nhất:

Các xe luôn khởi hành đúng giờ mặc dù trên xe chỉ có vài hành khách và các tài xế không được quyền đón khách dọc đường. Thứ hai: Mai Linh luôn quan tâm hiện đại hoá các phương tiện vận tải, ví dụ tập đoàn đã đầu tư gần 22 triệu đô la Mỹ để mua 100 xe khách của Universe Noble - Hyundai Motor Co. ltd. Thứ ba, Mai Linh chú trọng đến việc khai thác khía cạnh văn hóa của doanh nghiệp. Màu xanh taxi và màu xanh đồng phục của cán bộ nhân viên Mai Linh dễ dàng được nhận ra và quen thuộc với phần lớn người dân Việt Nam trong các đô thị tới mức nhiều người nói “màu xanh Mai Linh” để phân biệt với các màu xanh khác. Bài ca Mai Linh được phần lớn cán bộ nhân viên MLG sử dụng để làm nhạc chuông điện thoại. Tất cả nhân viên Mai Linh đều phải tham gia khóa đào tạo về văn hóa doanh nghiệp. Tất cả tài xế được đào tạo phong cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp kiểu Mai Linh. Nếu tài xế Mai Linh nghỉ việc thì lập tức được các công ty taxi khác ưu tiên tuyển ngay. Vì vậy, Mai Linh mau chóng có được uy tín về chất lượng và thời gian. Tập đoàn Mai Linh đã được cấp chứng nhận ISO 9001:2000 và được tặng nhiều giải thưởng: “Cup vàng Top ten thương hiệu Việt”, “Sao vàng đất Việt”, “Thương hiệu du lịch Việt yêu thích”, “Chất lượng Việt Nam”, v.v...

Tập đoàn Mai Linh có trụ sở chính ở thành phố Hồ Chí Minh và có cơ cấu tổ chức ma trận: vừa theo loại hình kinh doanh (khô) vừa theo khu vực địa lý. Các chiến lược, chính sách trong đầu tư tài chính, phát triển thương hiệu và quản trị nguồn nhân lực đều được điều hành từ công ty Mẹ.

Mặc dù hoạt động chung của MLG luôn được đánh giá cao nhưng vẫn còn một vài đơn vị thành viên như Mai Linh Gia Lai hoạt động kinh doanh kém hiệu quả và chưa tuân thủ những nguyên tắc của hệ thống.

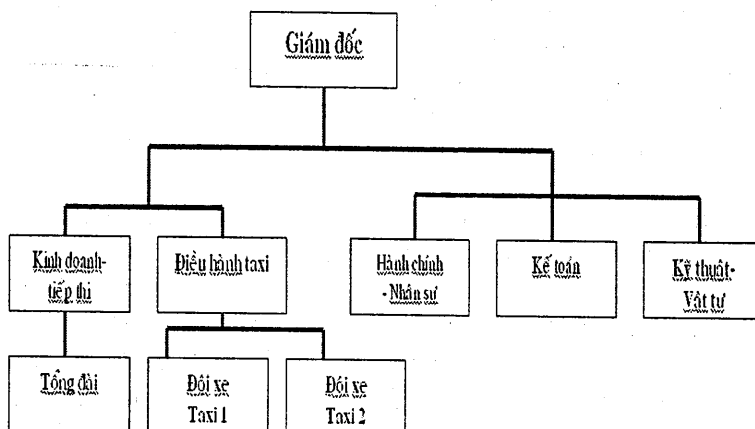
### **Mai Linh Gia Lai**

Gia Lai là một trong 5 tỉnh thuộc khu vực Tây nguyên. Tỉnh Gia Lai nằm ở phía tây-bắc, cách TP. Hồ Chí Minh khoảng 500 km, có diện tích tự nhiên 15.485 km<sup>2</sup>, dân số 1,1 triệu người. Năm 2007, GDP bình quân đầu người của Gia Lai chỉ bằng 1/3 so với TP. Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, đây là tỉnh có tiềm năng phát triển kinh tế cao.

Giai đoạn 2001-2005, tốc độ tăng trưởng hàng năm của GDP tính theo đầu người đạt 11,552. Gia Lai là tỉnh có tiềm năng du lịch và nhiều danh lam thắng cảnh tự nhiên như Cổng Trời, rừng nhiệt đới nguyên sinh, thác nước, suối nước nóng, hồ tự nhiên. Nhiều loại sinh vật thảo mộc đa dạng và đặc biệt nhiệt độ trung bình hàng năm chỉ giao động từ 21-25oC. Gia Lai nối với các đường cao tốc 14, 19 và 25, có đường biên giới với vương quốc Campuchia và các tỉnh khác của Việt Nam như Kontum, Daklak, Quảng Ngãi, Bình Định và Phú Yên. Gia Lai giữ vị trí thuận lợi nhất trong khu vực về phát triển đường giao thông bộ và sắt, và trao đổi hợp tác với Campuchia về phía Tây. Về vị trí địa lý, Gia Lai rất phù hợp cho việc thiết lập một điểm du lịch dừng chân trong tổng số 50 điểm dừng chân của MLG.

Mai Linh Gia Lai được thành lập ngày 24/1/2006. Về quy mô, đây là công ty thành viên nhỏ nhất. Mai Linh Gia Lai được điều hành trực tiếp dưới quyền chỉ huy của ông Nguyễn Dân, TGD khu vực Tây nguyên và Nam Trung Bộ. Tài sản của Mai Linh Gia Lai có 20 xe taxi với tổng giá trị khoảng 1.6 tỷ và đội ngũ nhân viên 50 người trong đó có 39 lái xe taxi. Doanh số năm 2006 của công ty là 2 tỷ đồng, nhưng tổng chi phí hiện hành lên tới 3,1 tỷ. Mai Linh Gia Lai tuân thủ theo cơ cấu tổ chức chung của các công ty taxi trong hệ thống Mai Linh (hình1).

**Hình 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Mai Linh Gia Lai**



So với định mức nhân sự chuẩn trong hệ thống đối với các công ty có dưới 50 đầu xe, Mai Linh Gia Lai còn thiếu 7 nhân viên ở các vị trí:

- ❖ 1 nhân viên điều hành taxi
- ❖ 1 nhân viên kinh doanh tiếp thị.
- ❖ 1 nhân viên checker.
- ❖ 1 nhân viên xử lý tai nạn
- ❖ 3 lái xe

Việc đưa nhân sự từ TPHCM đến Gia Lai là khó, việc tuyển người tại chỗ cũng khó do khó kiếm nhân sự địa phương có trình độ năng lực phù hợp ở một tỉnh cao nguyên xa xôi. Thêm vào đó, Mai Linh Gia Lai còn đối mặt với những thách thức trong quản lý của một đơn vị mới bắt đầu hoạt động trên địa bàn mới. Những thách thức này càng lớn hơn khi bổ nhiệm ông Phương- một người chưa có trình độ và kinh nghiệm quản lý phù hợp - làm quyền giám đốc công ty.

### **Đội Dự án mới**

Ngày 5 tháng 8 năm 2006 MLG quyết định thành lập Đội Dự án mới (DAM). Đội DAM có trách nhiệm có mặt ở những nơi mà kết quả hoạt động kinh doanh thấp trong tập đoàn Mai Linh, nhằm giải quyết những tồn tại về chiến lược, điều hành hoạt động và văn hóa công ty. Đội DAM có trách nhiệm tái lập hệ thống quản lý mới, tạo văn hóa phù hợp và thiết lập hệ thống điều hành và nâng cao năng lực cán bộ quản lý của công ty thành viên được nhận sự hỗ trợ tái lập. Điều này bảo đảm cho kết quả hoạt động của công ty được nhận sự tái lập sẽ theo đúng mục tiêu mà công ty Mẹ đã đề ra. Đội DAM chỉ quay về đơn vị công tác cũ khi đã hoàn thành nhiệm vụ.

Đội DAM được quyền đưa ra các chủ trương, thiết lập lại chính sách, quy chế, đưa ra các quyết định về các hoạt động của công ty được nhận sự tái lập. Các cán bộ quản lý của công ty được nhận sự tái lập sẽ hoạt động theo “cặp” với các thành viên đội DAM để học hỏi kinh nghiệm điều hành, xử lý vấn đề. Đội DAM làm việc trực tiếp dưới quyền ông Trương Mẫn, Phó Chủ tịch phụ trách Vận tải của tập đoàn Mai Linh. Nếu thấy nhân sự của công ty được nhận sự tái lập không đáp ứng nhu cầu công việc, đội DAM có quyền:

- ❖ Đề nghị Ban Tổ chức Cán bộ của công ty Mẹ thay thế giám đốc và kế toán trưởng.
- ❖ Trực tiếp tuyển nhân sự mới thay thế hoặc bổ sung cho các chức danh khác.

Đề khuyến khích những nỗ lực cố gắng và phải sống xa nhà của các thành viên trong đội DAM, hệ thống Mai Linh có quy định là trong thời gian tham gia đội DAM, tất cả các thành viên của đội được hưởng nguyên chế độ đãi ngộ ở công ty cũ như: lương, phúc lợi, các quyền lợi vật chất và tinh thần khác đồng thời, họ còn được hưởng thêm phụ cấp lưu trú ở đơn vị mới. Họ được sự hỗ trợ từ công ty cũ về bất cứ thông tin nào mà họ yêu cầu giống như họ vẫn đang làm việc ở công ty cũ. Họ vẫn thường xuyên nhận được thông tin về tình hình hoạt động ở đơn vị cũ và có quyền chỉ huy người tạm thay thế. Các thành viên đội DAM biết rằng nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ, họ sẽ được tăng lương, được thưởng xứng đáng và được ghi nhận như một điều kiện ưu tiên để được thăng chức tiếp theo.

Ông Lê Tuấn, Phó Chủ tịch, phụ trách Nhân lực và Nội vụ của tập đoàn Mai Linh, người đề xuất ý tưởng thành lập đội DAM nhận thấy rằng các thành viên lý tưởng cho đội DAM cần được tuyển chọn dựa trên các tiêu chí sau:

- ❖ Có năng lực lãnh đạo tốt.
- ❖ Có kiến thức và kỹ năng tốt phù hợp với chức năng được giao cũng như trong các lĩnh vực hoạt động chung của công ty.
- ❖ Có năng lực đào tạo, huấn luyện người khác.
- ❖ Có kỹ năng tốt trong việc giao tiếp quan hệ với người khác
- ❖ Có kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề.
- ❖ Chủ động và sáng tạo.
- ❖ Có tinh thần hợp tác và kỹ năng làm việc theo nhóm.
- ❖ Hiểu biết sâu sắc về văn hóa Mai Linh.
- ❖ Có uy tín cá nhân và sẵn sàng nhận trách nhiệm

Thành viên của đội DAM đầu tiên gồm 6 người hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau, được tuyển chọn từ những người có uy tín, đang thực hiện tốt nhiệm vụ (xem bảng 1). Ông Lê Văn, đội trưởng đội DAM là một giám đốc có kinh nghiệm và có khả năng đào tạo các cán bộ quản lý chưa có kinh nghiệm. Công ty taxi số 3 của ông Lê

Văn là một trong số các đơn vị hoạt động có hiệu quả trong hệ thống.

Bảng 1: Chức năng, nhiệm vụ của đội DAM tại Mai Linh Gia Lai

STT	Họ và tên	Đơn vị công tác trước khi tham gia đội DAM	Chức năng, nhiệm vụ được giao phụ trách tại Mai Linh Gia Lai
1	Ông Lê Văn	Giám đốc công ty taxi 3, đơn vị có 300 xe taxi	Tổng điều hành và chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của Mai Linh Gia Lai.
2	Ông Lâm Thanh	Phụ trách điều hành taxi tại công ty taxi 3	Phụ trách điều hành taxi
3	Bà Phan Thu	Phó phòng kế toán Văn phòng công ty Mẹ	Kế toán trưởng
4	Bà Ngân Hà	Chuyên viên phòng hành chính nhân sự của Khối Vận tải	Phụ trách Hành chính- Nhân sự
5	Bà Ngô Minh	Trưởng phòng Kinh doanh Tiếp thị của Gia Định Taxi	Phụ trách Kinh doanh Tiếp thị
6	Ông Đỗ Trung	Chuyên viên Kỹ thuật của công ty Mẹ	Chuyên viên kỹ thuật

Ông Lê Tuấn rất lo lắng về sự thành công của đội DAM. Ông dự đoán rằng trong khoảng 1 tháng, nếu tình hình của Mai Linh Gia Lai không tiến triển tốt, Mai Linh Gia Lai sẽ mất những các lái xe giỏi nhất, mất cơ hội phát triển trên địa bàn tỉnh Gia Lai. Ông Lê Tuấn đã thực hiện chương trình đào tạo gấp rút cho đội DAM về cách thức chuẩn đoán tổ chức, làm việc nhóm, kỹ năng quản trị nguồn nhân lực, và quản trị thay đổi. Các thành viên trong nhóm còn được đề nghị thực hiện bài trắc nghiệm MBTI (Myers Briggs Type Inventory) để khám phá tâm lý cá nhân, giúp các thành viên hiểu thêm về tâm lý của nhau, có thể hỗ trợ, phối hợp với nhau tốt hơn trong công việc. Ông Lê Tuấn đặc biệt quan tâm đến việc phát triển

năng lực quản lý và tạo doanh thu, thị trường cho Mai Linh Gia Lai nhằm nâng cao thu nhập cho các anh em lái xe. Ông nói với các thành viên đội DAM: “*Hãy nhớ rằng chúng tôi luôn ở bên các bạn. Hãy thông báo cho tôi biết, bất cứ khi nào các bạn cần sự giúp đỡ từ công ty Mẹ*”.

### **Tuần làm việc đầu tiên của Đội DAM tại Mai Linh Gia Lai**

Khi đến sân bay Gia Lai, đội DAM đã rất ngạc nhiên khi không tìm thấy taxi Mai Linh. Gọi điện thoại về công ty, đội DAM được biết xe taxi của Mai Linh không thể vào trong sân bay vì lực lượng bảo vệ chỉ cho xe của hai hãng taxi Tân Hoa và Văn Huy được vào trong đón khách. Ông Lê Văn đề cập với giám đốc sân bay Gia Lai:

*Mai Linh có tới 10 ngàn CBNV, ngoài ra còn có rất nhiều khách hàng thân thiết, các nhà đầu tư, v.v... được cấp thể sử dụng taxi Mai Linh. Chúng tôi muốn sử dụng dịch vụ của Mai Linh nhưng vì sao taxi Mai Linh không được vào sân bay đón khách?*

Giám đốc sân bay giải thích là vì lý do an ninh, Ban giám đốc sân bay chỉ cho phép hai hãng taxi: Tân Hoa và Văn Huy đón khách bên trong. Lúc đầu, ông Lê Văn cảm thấy bị sốc và không thể chấp nhận lời giải thích này. Công việc lái xe taxi không phải là nhẹ nhàng đối với phần lớn thanh niên thành phố, nhưng nó lại là niềm mơ ước của nhiều thanh niên nông thôn, đặc biệt là anh em bộ đội xuất ngũ. Những người đã được tôi luyện trong gian khổ và kỷ luật cao là nguồn tuyển dụng lái xe taxi rất tốt cho Mai Linh. Việc tuyển dụng anh em bộ đội xuất ngũ còn giúp ông Chủ tịch Hồ Huy thực hiện lời hứa năm xưa ở chiến trường: “*Nếu còn sống sau chiến tranh, sẽ tạo điều kiện giúp đỡ những người lính trong thời bình*”. Vì vậy, Mai Linh đã tạo điều kiện và bố trí việc làm cho rất nhiều bộ đội xuất ngũ, tham gia tích cực vào các hoạt động cộng đồng, nhất là khi cần giúp đỡ các cựu chiến binh. Ở tất cả các tỉnh khác, Mai Linh luôn được chính quyền địa phương ủng hộ nhiệt liệt. Ông Chủ tịch Hồ Huy và công ty Mai Linh đã được Chính phủ tặng thưởng Huân chương Lao động. Sau khi bình tĩnh suy xét, ông Lê Văn cho rằng, chính câu trả lời của Giám đốc sân bay Gia Lai là một gợi ý, giúp

ông có kế hoạch thâm nhập thị trường Gia Lai để cạnh tranh một cách công bằng và hợp pháp.

Trong cuộc họp đầu tiên với toàn thể CBNV của Mai Linh Gia Lai, ông Lê Văn được thông báo: hai công ty taxi mạnh nhất ở Gia Lai là Tân Hoa và Văn Huy có tới 80-100 đầu xe, lại hoạt động lâu năm, thương hiệu của họ đã trở nên quen thuộc với người dân địa phương. Tân Hoa và Văn Huy cùng với 8 công ty taxi khác (mỗi công ty có khoảng 20 đầu xe) đã chiếm giữ tất cả các đầu mối quan trọng nhất ở Gia Lai như sân bay, bến xe, bệnh viện, khách sạn. Một người tài xế buồn rầu nhớ lại câu chuyện cũ:

*“Một lần em phải đưa ba em đi cấp cứu mà bảo vệ bệnh viện không cho xe em vào. Em phải xuống xe, công ba vào phòng cấp cứu?”*

Giám đốc Phương nói: *“Ở đây họ địa phương và độc quyền lắm, không làm gì được họ đâu”*. Ông Phương vốn là 1 nhân viên trực tiếp dưới quyền ông Nguyễn Dân và rất tận tâm trong công việc. Mặc dù chưa được đào tạo và chưa có kinh nghiệm quản lý nhưng ông Phương đã được bổ nhiệm quyền giám đốc công ty Mai Linh Gia Lai. Khi được hỏi tại sao lại đưa xe taxi Mai Linh về sửa chữa ở xưởng sửa xe của Văn Huy, ông Phương nói rằng sửa xe ở đó thuận tiện hơn các chỗ khác. Phụ trách rửa xe cho công ty là ông Tú, người nhà của ông Phương. Nhiều khi, xe rửa qua loa, không theo đúng quy định của hệ thống Mai Linh, trông xe cũ và thiếu hấp dẫn đối với khách hàng.

Không có nhân viên Kinh doanh - Tiếp thị nên không có ai chịu trách nhiệm về kinh doanh, tiếp thị; không có người chủ động đi ký hợp đồng tiếp thị. Giám đốc khách sạn Yali cho biết rằng chính ông có quan hệ tốt với ông Chủ tịch Hồ Huy, ông đã thông báo mời Mai Linh Gia Lai đến đấu thầu taxi tại khách sạn hai lần nhưng vẫn không thấy có ai đến.

Khu đô thị nhỏ, không có các bãi đậu xe, nên hầu như toàn bộ xe taxi của Mai Linh Gia Lai chỉ đậu ở quanh nhà thờ Thanh Thiên. Khi nhận được cuộc gọi của khách hàng, người điều hành sẽ theo thứ tự xếp hàng để điều xe. Do không phân tán xe rải rác trong đô



thì nên khách hàng thường phải đợi lâu, thêm vào đó, nhân viên trực tổng đài không ghi lại các phàn nàn, yêu cầu, góp ý của khách hàng. Các yếu tố này đã làm cho khách hàng dần dần bỏ đi hãng khác, Mai Linh Gia Lai chỉ nhận được khoảng 50 cuộc gọi/ ngày. Doanh số của công ty rất thấp.

Từ ngày thành lập Mai Linh Gia Lai, chưa có vụ tai nạn nào xảy ra được bên bảo hiểm đền bù mặc dù công ty đã đóng bảo hiểm tai nạn đầy đủ. Ông Hạnh, nhân viên phụ trách pháp chế không biết quy trình và cách thức xử lý tai nạn. Các lái xe đã phát biểu thẳng thắn với các thành viên của đội DAM rằng:

*Thu nhập của chúng tôi quá thấp. Thêm vào đó, khi xe hư hỏng, gây tai nạn hoặc khi bản thân chúng tôi bị ốm đau thì không thấy có CBQL quan tâm nên ai cũng có ý định sẽ nghỉ việc đi nơi khác ngay khi hết hợp đồng.*

Ông Lê Văn hỏi: “Tại sao 1 số lái xe không mặc đồng phục và không phục vụ khách theo đúng phong cách chuẩn của Mai Linh”? Sau đó, ông Lê Văn mới biết là có tới hơn một nửa lái xe chưa tham gia khóa học Hội nhập văn hóa Mai Linh. Đây là điều không chấp nhận trong hệ thống. Khi được hỏi về bản mô tả công việc cho các chức danh, phụ trách Hành chính Nhân sự Mai Linh Gia Lai trả lời là họ chưa có thời gian để làm. Phần mềm quản lý nhân sự của hệ thống chưa được áp dụng tại Mai Linh Gia Lai. Tất cả các hồ sơ điều quản lý thủ công và lộn xộn. Nguyên tắc 5 S trong văn phòng cũng chưa được áp dụng. Có nhiều phàn nàn từ các nhân viên văn phòng về tư cách của người thủ quỹ. Anh Hoàng, một nhân viên trong công ty cho biết:

*Thủ quỹ là người nhà của một cán bộ quản lý khu vực, dựa trên mối quan hệ này nên hay hách dịch, la lối người khác. Khi kế toán trưởng cần đối chiếu công nợ, phải năn nỉ thì thủ quỹ mới chịu làm. Tôi thấy dường như ở đây, thủ quỹ có quyền to hơn giám đốc.*

Cô Lan, một nhân viên của phòng Kế toán nói: *Thủ quỹ là nguồn gốc của mọi bất đồng ở đây. Mọi người cảm thấy rất khó để làm việc chung với chị thủ quỹ”.*

Ông Lê Văn yêu cầu các thành viên của đội DAM trình bày lại tất cả các thông tin, nhận xét cũng như các đề xuất hoàn thiện của họ. Trong hai tuần tiếp theo, ông Lê Văn cần hoàn tất báo cáo gửi về công ty Mẹ, đánh giá tình hình nhân sự và hoạt động của Mai Linh Gia Lai và trình bày kế hoạch hành động nhằm thâm nhập thị trường Gia Lai, đưa ra các giải pháp cho các vấn đề nhân sự, thiết lập hệ thống và quy trình quản lý mới, đồng thời bảo đảm cho hệ thống quản lý mới sẽ hoạt động theo chuẩn mực chất lượng dịch vụ cao của tập đoàn Mai Linh.

### **CÂU HỎI:**

1. Nếu ở cương vị của ông Lê Văn, anh/ chị có đánh giá về tình hình của Mai Linh Gia Lai và đề xuất kế hoạch hành động để hoàn thiện như thế nào?
2. Liệu giám đốc Mai Linh Gia Lai nên được đào tạo phát triển hay thay thế? Tại sao?
3. Anh/ chị có nhận xét gì về việc sử dụng Đội Dự án mới của tập đoàn Mai Linh? Theo anh/ chị, Đội Dự án mới có thực hiện thành công nhiệm vụ được giao hay không? Vì sao?



## Tình huống 2:

### CHẨN ĐOÁN TÌNH HÌNH TỔ CHỨC NHÂN SỰ TẠI TẬP ĐOÀN TTT <sup>(b)</sup>

#### Giới thiệu

Tập đoàn TTT đã hoàn thành tốt các mục tiêu kế hoạch năm 2007, ngoại trừ chỉ tiêu tỷ lệ nghỉ việc. Mặc dù đó là chỉ tiêu ưu tiên, TTT đã cố gắng thực hiện nhưng ba năm qua vẫn chưa thành công. Một tuần trước ngày lễ Giáng sinh 2007, ông Lê Bá Thông, TGD công ty TTT nhận được điện thoại của chị Hạnh, Trưởng phòng Nhân sự, thông báo hai kiến trúc sư giàu kinh nghiệm đã gửi đơn xin nghỉ việc. Ông Thông quyết định thuê TS. Kim, chuyên gia tư vấn nguồn nhân lực để khảo sát coi CBNV của TTT có thoả mãn với công việc ở TTT không và thiết kế chương trình tư vấn làm giảm tỷ lệ nghỉ việc.

#### Khái quát về tập đoàn TTT

Công ty cổ phần Xây Dựng và Thương Mại TTT được thành lập năm 1992 và lấy tên tắt từ ba sáng lập viên: Trung, Tâm và Thông. Khi thành lập công ty, họ đang ở độ tuổi 25 với số vốn góp ban đầu tổng cộng 150 USD. Ba thành viên sáng lập trong ban tổng giám đốc phối hợp rất tốt và đối đãi với nhau như anh em. Ông Thông, TGD có bằng cao học quản trị kinh doanh và có kỹ năng tiếp thị, trình bày rất tuyệt vời. Ông Trung và ông Tâm đều tốt nghiệp đại học Kiến trúc. Ông Trung là thành viên Viện Kiến trúc của Mỹ và có nhiều tác phẩm thiết kế đạt giải quốc gia. Còn ông Tâm, ngoài năng lực kiến trúc, ông còn có năng lực công nghệ thông tin và đã tạo ra lợi

---

<sup>b</sup> Tình huống được viết cho mục đích giáo dục theo tài trợ của Quỹ Hoà bình Nhật Bản (The Sasakawa Peace Foundation-SPF) và được in thành sách của Trường Đại học Kinh tế TP HCM (2009). Một số số liệu và tên nhân vật đã được thay đổi. Tác giả xin trân trọng cảm ơn Quỹ Hoà bình Nhật Bản đã tài trợ và góp ý, nhận xét cho tình huống; trân trọng cảm ơn ông Lê Bá Thông, Tổng Giám đốc và nhóm dự án nguồn nhân lực của TTT đã giúp đỡ rất hữu hiệu để tình huống được hoàn thành.

thể cạnh tranh cho công ty ngay từ ngày mới thành lập. Ông là người tiên phong trong việc sử dụng công nghệ thông tin vào trong hệ thống quản lý và thiết kế kiến trúc. Chính ông là người ứng dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise Resource Planning –ERP) và quản trị hệ thống quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management -CRM) vào trong công ty.

TTT chú trọng hoạt động trong ba lĩnh vực kinh doanh có quan hệ phối hợp với nhau: Thiết kế - Thi công – Trang trí nội thất. TTT phát triển rất nhanh với doanh số tăng trưởng hàng năm 30-50%. Năm 2007, TTT chiếm hơn 50% thị phần ở các cao ốc loại A và là nhà thầu trang trí nội thất cho nhiều khách sạn, resort tiêu chuẩn 5 sao nổi tiếng trong cả nước. Khi đó, TTT đã thực hiện 1500 dự án về toà nhà văn phòng, khách sạn, nhà nghỉ, trung tâm thương mại và khu liên hợp nhà ở cho nhiều tập đoàn đa quốc gia, ở nhiều nơi khác nhau. TTT trở thành công ty hàng đầu ở Việt Nam trong lĩnh vực trang trí nội thất cho văn phòng và khách sạn và rất có uy tín trong việc điều hành những dự án “chìa khóa trao tay”.

TTT có trụ sở chính ở TP HCM, có 1 chi nhánh tại Hà Nội, 1 chi nhánh tại Mỹ và nhà máy chuyên sản xuất các sản phẩm nội thất độc đáo theo từng đơn đặt hàng (phục vụ cho hơn 300 dự án mỗi năm) đặt tại Sóng Thần và . TTT tiên phong trong việc sử dụng công nghệ thông tin trong quản lý và khảo khát tạo ra những sản phẩm thật ấn tượng. Từ năm 2001, ERP đã giúp TTT kiểm soát quy trình kinh doanh và cải tiến các hoạt động quản lý. Từ năm 2003, phần mềm CRM (customer relationship manager), đã TTT giúp quản lý hệ thống thông tin khách hàng và thông tin xuyên suốt trong nội bộ, nhanh chóng gia tăng số lượng các công trình TTT có thể hoàn tất.

TTT luôn theo đuổi chính sách chất lượng, giao hàng kịp thời, phong cách chuyên nghiệp, giá cạnh tranh, bảo đảm luôn cung cấp chất lượng dịch vụ cao và làm thỏa mãn khách hàng trong tất cả các dự án. Cảm hứng nghệ thuật, tâm huyết và tài năng của TTT đã tạo ra những kiệt tác “ấn tượng, sang trọng nhưng vẫn ấm áp, thân thiện”; “hiện đại nhưng lãng mạn, trữ tình”,v.v... Thấu hiểu nhu cầu của từng khách hàng, TTT đã trao cho khách hàng không chỉ là văn phòng công sở mà là “một tổng thể hài hòa, hiện đại và thoải mái, thuận lợi giúp khách hàng phát huy tối đa hiệu quả làm việc”.

Chính vì vậy, TTT được đánh giá cao, có uy tín tốt và được chọn là nhà thầu chính Việt Nam đầu tiên cho các khách sạn 5 sao ở Việt Nam. Cứ trong 10 tập đoàn nổi tiếng của thế giới có đầu tư vào Việt Nam thì đã có đến 8 là khách hàng rất thân thiết của TTT. Nhiều công trình của TTT đã trở thành niềm tự hào trong lĩnh vực trang trí nội thất của Việt Nam và TTT đã nhận được 19 giải thưởng quốc gia về kiến trúc (Nhà hát Hòa Bình; Tòa nhà Opera View; Resort Mỏ Đá Chim, Chung cư SaiGon Pearl,..); Giải thưởng Sáng tạo đặc biệt (Dự án “One Pillar Market” và dự án “Stone and Steel”); Các giải thưởng của Hiệp hội kiến trúc TP HCM (Khách sạn Ngọc Lan; Procter & Gamble Viet Nam,...). Đặc biệt, TTT đạt được 2 trong số 3 giải thưởng G-Mark của tuyển chọn thiết kế Châu Á trong năm 2005.

Ngoài ra, TTT tham gia xuất bản các công trình kiến trúc, trang trí nội thất và chia sẻ kinh nghiệm của TTT khi thực hiện các công trình này và đạt được thành tích tốt. Cuốn sách “Không gian kiến trúc, thực và ảo” giới thiệu về những tuyệt tác kiến trúc của TTT cho đồng nghiệp đã được giải thưởng Quốc gia năm 2007.

TTT có đội ngũ kiến trúc sư có trình độ cao, trong đó có 2 người là thành viên của Viện Kiến trúc Mỹ; 22 người là thành viên Hiệp hội kiến trúc TP HCM. Trong số 200 nhân viên văn phòng, hơn 90% có trình độ đại học trở lên; ngoài ra TTT còn có 800 công nhân sản xuất, thi công lành nghề. TTT nhận thức rõ tầm quan trọng then chốt của quản trị con người. Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng giữa hoạt động sản xuất và yếu tố con người trong hoạt động của công ty, ông Trung, Phó TGD nói: “Thiết kế công trình mười tỷ còn dễ hơn nhiều so với việc quản lý hiệu quả một nghìn CBNV”.

TTT có cấu trúc tổ chức theo dạng ma trận với một chiều là các bộ phận chức năng và một chiều là các dự án của công ty. Số lượng dự án tăng hàng năm, riêng trong năm 2007 TTT đã thực hiện 315 dự án. Tại trụ sở chính, 150 CBNV được bố trí làm việc trong tòa nhà hai tầng. Để khuyến khích mọi người tăng cường tiếp xúc, thoải mái trong công việc, văn phòng của TTT được thiết kế theo dạng mở, ngoại trừ một số phòng họp và phòng của TGD, giữa các bộ phận chỉ có 1 vách ngăn lửng, không có cửa. Đứng ở bất kỳ vị trí nào cũng có thể quan sát được mọi người trong các bộ phận đang làm gì.

Do tốc độ phát triển quá nhanh, tòa văn phòng hiện tại hơi chật, TTT đã lên kế hoạch xây dựng văn phòng mới trong năm sau.

### **Cuộc họp với Tổng Giám đốc**

TS Kim là phó giáo sư của trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh. Uy tín và mối quan hệ tốt đẹp của TS Kim với TGD của TTT là nền tảng cho việc thiết lập sự tin tưởng giữa hai bên. Tham dự cuộc họp với TS. Kim, về phía TTT có 4 người: ông Lê Bá Thông, TGD; chị Hạnh, Trưởng phòng Hành chính nhân sự; chị Nghi, trợ lý TGD, và chị Khả, trợ lý Phát triển nguồn Nhân lực.

Mở đầu cuộc họp, ông Thông giới thiệu cho TS. Kim các mục tiêu chiến lược của công ty, các mục tiêu kế hoạch và kết quả hoàn thành trong năm 2007, các bản mô tả công việc, cách thức theo dõi quản lý các dự án của TTT trên máy vi tính.

Những thành tích của TTT nhanh chóng tạo ấn tượng tốt với TS. Kim. TTT đã áp dụng những kiến thức, kinh nghiệm và công nghệ quản lý tiên tiến vào trong hệ thống quản lý công ty và đạt các chỉ tiêu cao về doanh số, lợi nhuận, khách hàng, v.v.... Công ty áp dụng chương trình quản trị theo mục tiêu đã 5 năm để chú trọng đạt được kết quả ở những lĩnh vực hoạt động khác nhau như tài chính, thị trường, quy trình kinh doanh và phát triển-nhân sự. Hàng năm, ban TGD cùng các trưởng bộ phận dành ra 3 ngày hội thảo nhằm thiết lập mục tiêu cho các bộ phận. Trong thời gian ba ngày đó, mọi người tích cực trao đổi, phản biện về các mục tiêu kế hoạch của công ty và những mong đợi trong tương lai. Vì vậy, các mục tiêu đề ra cho toàn công ty và các bộ phận rất rõ ràng và CBQL rất thấu hiểu. Công ty đã áp dụng ERP, CRM, Autodesk, v.v... đã hoàn tất hệ thống bản mô tả công việc, tiêu chuẩn nhân viên. Phần lớn CBNV khối văn phòng của TTT đều thông thạo tiếng Anh và sử dụng máy vi tính thuần thục. Việc phân công công việc, kiểm tra tiến độ dự án được thực hiện dễ dàng, thuần thục thông qua các phần mềm quản lý dự án và được vi tính hóa. Công ty thiết lập nhiều quy trình chuẩn, có tác dụng tăng chất lượng sản phẩm và giảm chi phí mặc dù TTT vẫn còn phải tiếp tục hoàn thiện các quy trình này.

Khi được hỏi về khách hàng của TTT, ông Thông cho biết: *“TTT có thương hiệu mạnh, chúng tôi không phải lo lắng nhiều về chuyện doanh số, tìm kiếm khách hàng. Nhiều lúc, số đơn hàng vượt quá công suất của TTT. Có nhiều lần, TTT nhận thêm đơn hàng, hoàn toàn không phải vì lợi nhuận mà thuần túy vì TTT không muốn nói “không” với các khách hàng lớn, ruột của mình nên phải ráng sức làm”*.

Khi được hỏi vì sao không mở rộng quy mô nhà máy, ông Thông cho biết: *“TTT chỉ sản xuất những sản phẩm được thiết kế một cách độc đáo và riêng biệt cho từng công trình với những yêu cầu về kỹ thuật và thẩm mỹ rất cao. Vì vậy TTT muốn tăng quy mô thì phải đi đôi với việc đào tạo CBNV. Điều này tốn rất nhiều thời gian”*.

Do đặc thù của ngành kiến trúc, Ban TGD TTT rất chú trọng tính sáng tạo, khuyến khích áp dụng các phương pháp mới và công nghệ kỹ thuật mới nhằm thúc đẩy công ty phát triển. Ông Thông nói: *“Đổi tượng của TTT là những công trình khó, yêu cầu thẩm mỹ cao nên dường như việc đương đầu với những dự án có tính thách thức đã trở thành thói quen nghề nghiệp của dân TTT. Thách thức của thị trường và áp lực công việc là động lực mạnh mẽ thúc đẩy TTT phát triển và tiến bộ”*. TTT khuyến khích nhân viên áp dụng các phương pháp và công nghệ mới và tích cực tham gia các hội thảo và các khóa đào tạo. Bản thân ông Thông và nhiều CBQL cấp dưới khác như chị Nghi, cũng tốt nghiệp cao học quản trị kinh doanh. Tuy nhiên, ngược với những cố gắng công ty nhằm phát triển và nâng cao năng lực, vẫn còn có một số CBQL không có khả năng quản lý các dự án lớn và phức tạp theo những yêu cầu chặt chẽ của công ty. Việc thu hút nhân tài cần thiết từ bên ngoài cũng khó khăn do thị trường thiếu những chuyên gia và cán bộ quản lý có trình độ cao trong ngành mặc dù công ty sẵn sàng trả lương cao. Một số kiến trúc sư, cán bộ quản lý dự án được TTT tuyển từ các công ty nước ngoài, với mức lương cao nhưng lại không linh hoạt thích ứng với môi trường làm việc hoặc không đáp ứng yêu cầu tốc độ của TTT. Điều này làm ông TGD quan tâm hơn đến lòng trung thành của CBNV. Ông nói: *“TTT có thương hiệu tốt, TTT trả lương cao, việc đào tạo một người có năng lực cần thiết để làm việc tốt cần khoảng 3 năm và rất tốn kém, tỷ lệ nghỉ việc của TTT phải phần đầu thấp hơn trên thị trường ít nhất 2%, nhưng đã ba năm liên tiếp, chúng tôi không*



*đạt được các mục tiêu này.* Mọi người cho biết: lý do -nghỉ việc của các kiến trúc sư TTT thường là do nhận được lời mời với công việc hấp dẫn từ các công ty nước ngoài hoặc ra thành lập công ty riêng, tham gia vào phân khúc thị trường mà TTT từ chối. Chỉ cần nói là cựu kiến trúc sư của TTT và sẽ tuân thủ các chuẩn mực của TTT là họ rất dễ ký được hợp đồng mới.

Khi hỏi về thu nhập trong công ty, ông Thông cho biết đã trao đổi với TGD của các công ty cùng ngành về mức lương trả cho các kiến trúc sư. Ông cho rằng TTT thuộc nhóm các công ty Việt Nam trả lương cao nhất trên thị trường. Chị Hạnh cho TS. Kim coi bảng kết toán lương, thưởng của công ty trong năm 2007. Số liệu cho thấy thu nhập của phần lớn các chức danh của TTT thuộc nhóm 25% công ty Việt Nam có mức lương cao nhất trên thị trường. Mức lương tối thiểu trong công ty cũng cao hơn mức trung bình của các công ty khác trên địa bàn TP HCM. Chị Hạnh cho biết TTT gặp khó khăn trong việc thiết lập các quy chế trả lương lao động do không biết thông tin của các doanh nghiệp khác. Đôi khi TTT tốn thêm tiền mà lại còn nhận nhiều thắc mắc của CBNV. VD: Khi giá sinh hoạt tăng cao, TTT đã nhanh chóng bổ sung phụ cấp trượt giá với tỷ lệ như nhau cho mọi CBNV. Tuy nhiên, có những thắc mắc trong CBNV cho rằng những CBNV có thu thập thấp thì cần được phụ cấp nhiều hơn do họ bị ảnh hưởng của bão giá nhiều hơn. TTT cũng quan tâm đến trả lương công bằng cho các vùng khác nhau như giữa CBNV làm việc tại trụ sở chính ở TP HCM với các chi nhánh khác.

Ông Thông yêu cầu: *“Hệ thống lương có khả năng giải quyết các vấn đề trên hiệu quả. Hệ thống lương cần ính cạnh tranh, có tác dụng động viên, khuyến khích mọi người tích cực làm việc, gắn bó với công ty. Giữa trả công lao động và phát triển nghề nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ”.*

Cuối cuộc họp, mọi người thông nhất là TS. Kim sẽ khảo sát tình hình công ty trước khi thiết kế các chương trình tư vấn khác. Để hiểu thêm về văn hóa TTT, ông Thông có mời TS. Kim tham dự tiệc Tất niên của công ty vào dịp cuối năm 2007.

## Tiệc tất niên 2007

TTT tổ chức buổi lễ tổng kết cuối năm không theo cách truyền thống kiểu Hội nghị, trong đó Ban TGD đọc báo cáo tình hình hoạt động năm cũ và kế hoạch kinh doanh cho năm mới. Hàng năm vào chiều 31/12, tất cả các thành viên của TTT và gia đình của họ đều tham gia lễ tổng kết- kết hợp tiệc tất niên của công ty. 2008 là năm con chuột nên khung cảnh buổi lễ được trang trí như một động chuột khổng lồ trên khu đất của công ty-dự định sẽ xây thành cao ốc văn phòng TTT trong năm sau. Tất cả các thành viên TTT đều mặc đồng phục picnic và đội nón hình chú chuột Tý. Báo cáo tổng kết năm là những đoạn băng video clip được chuẩn bị công phu về thành tích, các sự kiện nổi bật và sinh hoạt trong công ty và các chỉ tiêu then chốt cần đạt được trong năm 2008. Các giải thưởng của công ty được trao cho “ cá nhân xuất sắc nhất”, “bộ phận xuất sắc nhất”, “kiến trúc sư giỏi nhất”, “dự án tốt nhất”, công trình sáng tạo nhất”. Cuộc trình diễn thể hiện được hầu hết tất cả các khía cạnh hoạt động của TTT.

Sau phân tổng kết, một số thành viên có con nhỏ thường ra về, những người còn lại tiếp tục các trò chơi, nhảy múa, ca hát, âm nhạc. Thức ăn tiệc buffet và nước uống được xếp theo 2 dãy bàn để phục vụ mọi người đến quá nửa đêm. TS. Kim tỏ ra ngạc nhiên khi thấy các thành viên trong Ban TGD cũng cởi trần tham gia trò chơi tập thể cùng cánh thanh niên trẻ. Chị Nghi vui vẻ giải thích: “*Văn hóa TTT là vậy đấy, sau giờ làm việc, coi nhau là bạn bè. Làm hết mình, chơi hết ga. Mọi người rất hòa đồng trong các sinh hoạt tập thể, không phân biệt vị trí trong công ty. Ngoài tiệc tất niên và cuộc đi chơi tập thể toàn công ty nhân dịp thành lập công ty, hàng năm công ty chi tiền cho mỗi phòng/ bộ phận để mọi người sinh hoạt tập thể riêng cho bộ phận. Phòng ban có thể chọn các hình thức sinh hoạt khác nhau như đi picnic, đi ăn tối và hát karaoke, v.v... Sinh hoạt rất thú vị nên nhiều nhân viên cũ của TTT khi chuyển sang các công ty khác, vẫn thường xuyên đề nghị được tham gia các sinh hoạt ngoài giờ làm việc của TTT*”. Chị Nghi bổ sung: “*Văn hóa TTT chú trọng 5 đặc điểm: tinh thần đồng đội, sẵn sàng nhận công việc có áp lực cao; có định hướng học tập; đáng tin-có uy tín; sáng tạo*”.

Trên khán đài, những CBNV may mắn trúng phần thưởng xổ số của công ty đang nhận giải. Mọi người vỗ tay cổ vũ. Anh Lâm được trúng một chiếc Tivi. Anh lúng túng cảm ơn ban lãnh đạo và cảm ơn mọi CBNV đã giúp đỡ anh trong lúc anh gặp tai nạn. Chị Nghi giải thích: *“Trong năm qua, anh Lâm bị tai nạn giao thông khi trên đường về quê, bị hỏng một mắt. CBNV đến thăm hỏi, giúp đỡ, động viên rất thân tình bằng nhiều cách khác nhau. Bản thân anh Thông đã sốt ruột lo lắng tìm kiếm bác sỹ giỏi có thể tin tưởng gắp chữa trị mắt cho anh Lâm. Gia đình anh Lâm rất cảm động về sự quan tâm này”*.

Trong tiệc tất niên còn có các quầy hàng lưu niệm được công ty tổ chức để tạo nguồn thu cho các hoạt động từ thiện. Chị Nghi cho biết: *“Nhiều CBNV có lòng hảo tâm của TTT thường trích một phần lương của mình để chuyển cho nhà chùa nuôi các em nhỏ mồ côi và hàng năm công ty cũng trích một phần quỹ để tổ chức các hoạt động từ thiện vào dịp Sinh nhật công ty”*.

### **Cuộc khảo sát tại công ty**

TS. Kim gửi cho TGD các nội dung khảo sát dự kiến thực hiện trong công ty và được TGD hoàn toàn chấp thuận:

- Quan điểm, nhận định của CBQL về những khía cạnh khác nhau trong hoạt động quản lý (mục tiêu chính sách công ty, thông tin giao tiếp, v.v...)
- Sự thỏa mãn của CBNV với các thành phần khác nhau của công việc.
- Mức độ cam kết đối với TTT của CBNV

Theo đề nghị của TS Kim, chị Khả đã chọn 3 CBQL và 3 nhân viên văn phòng từ các bộ phận khác nhau trong công ty và bố trí thời gian để mỗi người trao đổi riêng với TS Kim trong khoảng 30 phút.

Sáu người tham gia phỏng vấn được phát 1 bản dự thảo nội dung khảo sát và được đề nghị đánh dấu vào ô thể hiện tầm quan trọng của từng nội dung khảo sát (với 1: không quan trọng... 5: rất quan trọng). TS. Kim đề nghị những người tham gia phỏng vấn giải thích

vì sao họ chọn các nội dung được coi là quan trọng hay không quan trọng và có nội dung nào cần bổ sung thêm không. TS. Kim lý giải rằng điều này sẽ giúp chị thiết kế bảng câu hỏi gồm những nội dung phù hợp nhất cho cuộc khảo sát.

Dựa trên nội dung trao đổi với ông TGD và CBNV, TS Kim điều chỉnh bản câu hỏi khảo sát để phù hợp với ba đối tượng khảo sát:

- Nhóm 1: các thành viên trong ban TGD.
- Nhóm 2: các CBQL (gồm phụ trách các đơn vị kinh doanh và các CBQL cấp trung là trưởng phó phòng ban, bộ phận).
- Nhóm 3: các CBNV còn lại ( được gọi là nhóm nhân viên không quản lý, mặc dù nhóm này có cả các đội trưởng, tổ trưởng của các nhóm nhỏ).

Bản thảo câu hỏi khảo sát được chuyển cho TGD và giám đốc nhân sự để có điều chỉnh cuối cùng.

Cuộc khảo sát chính thức được thực hiện riêng biệt đối với nhóm 2 và nhóm 3 tại đại sảnh của TTT vào ngày 18 tháng 1, 2008. Trừ vài người bận công tác xa, tất cả còn lại CBNV đều có mặt đầy đủ. Cuộc khảo sát với nhóm CBQL bắt đầu lúc 9.00 sáng; nội dung khảo sát coi phụ lục 1. Cuộc khảo sát với nhóm nhân viên không phải là quản lý bắt đầu lúc 10.30 sáng với bản câu hỏi giống như của CBQL nhưng không có phần 1. Lúc bắt đầu mỗi cuộc khảo sát, TGD trình bày mục đích của cuộc khảo sát và giới thiệu Dr. Kim với tất cả CBNV. TS. Kim hướng dẫn CBNV cách điền vào bản khảo sát với việc sử dụng thang đo Likert (từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý). TS. Kim nhấn mạnh tính chất bảo mật câu trả lời để CBNV yên tâm.

Nhóm 1 (gồm các thành viên trong ban TGD) được khảo sát thông qua emails, coi phụ lục 2 về nội dung bản câu hỏi khảo sát.

Cuộc khảo sát ở các địa bàn khác của công ty được thực hiện tương tự như tại trụ sở chính trong các tuần tiếp theo.

## Kết quả khảo sát

Những kết quả quan trọng nhất trong cuộc khảo sát được tóm tắt như sau:

### Số liệu về việc quản lý và điều hành của TTT

- Đánh giá về “quản lý hoạt động đánh giá” có điểm trung bình thấp nhất (mean = 3.5, sai lệch chuẩn (SE)=1.2);
- Đánh giá về “quan tâm khách hàng” có điểm trung bình cao nhất (mean= 4.3, (SE)=0.9);
- CBNV chịu áp lực công việc rất cao với điểm trung bình là 4.25, (SE)=0.8;

### Số liệu về “mức độ thỏa mãn trong công việc”

- Mức độ thỏa mãn chung trong công việc của nhóm CBQL và nhân viên là 3.9, SE=0.8. Đối với nhóm CBQL có điểm trung bình 4.2, SE=0.75; đối với nhóm nhân viên không phải là CBQL có điểm trung bình 3.8, SE of 1.02.
- Mức độ thỏa mãn với tiền lương là thấp nhất với điểm trung bình 3.4; SE=0.9 cho nhóm CBQL; và điểm trung 3.25; SE=1.1 cho nhóm nhân viên không phải là quản lý.
- Các thành phần còn lại của thỏa mãn với công việc có điểm trung bình lớn hơn 4, trong đó, thỏa mãn với thương hiệu TTT cao nhất và bằng 4.5; SE=0.65.

### Số liệu về “ý thức gắn kết đối với tổ chức”

- CBNV nói các đồng nghiệp nỗ lực hết mình vì công ty có điểm trung bình 4.25; SE=0.75.
- CBNV cảm nhận họ yêu mến TTT với điểm trung bình 4.4; SE=0.7.
- CBNV trung thành với TTT có điểm trung bình 3.7; SE=1.1.

### Số liệu về “nhu cầu và mong đợi của CBNV khi làm việc tại TTT”

- Trong số 5 nhu cầu quan trọng nhất mà CBNV mong đợi khi làm việc cho TTT lương thưởng được đánh giá là quan trọng nhất đối

với cả nhóm CBQL và nhóm CBNV không phải CBQL; trong khi đó, nhu cầu “công việc ổn định” được đánh giá ít quan trọng nhất đối với nhóm nhân viên không phải là CBQL và “cơ hội thăng tiến” được coi là ít quan trọng nhất cho nhóm CBQL.

***Các số liệu so sánh:***

- Tất cả các điểm đánh giá về hệ thống quản lý và điều hành của Ban TGD cao hơn rất nhiều so với điểm đánh giá của nhóm CBQL.
- Ban TGD đã dự đoán đúng mức độ thỏa mãn của CBNV trong công việc, ngoại trừ tiêu chí “áp lực công việc cao”
- Ban TGD dự đoán nhóm CBQL có nhu cầu “thăng tiến” cao nhất còn nhóm nhân viên không phải là quản lý có nhu cầu cao nhất về “đào tạo và phát triển” khi làm việc cho TTT.
- Không có sự khác biệt lớn giữa các thành viên ban TGD theo tất cả các tiêu chí khảo sát.
- CBNV có tuổi đời cao và thâm niên cao hơn thì có mức độ thỏa mãn và trung thành cao hơn.
- CBNV có học vấn cao hơn thì có mức độ thỏa mãn và trung thành thấp hơn.
- Không có sự khác biệt về mức độ thỏa mãn của CBNV theo giới tính.

***Từ các câu trả lời mở trong bản khảo sát, TS. Kim tổng hợp được kết quả như sau:***

Khi được hỏi điều gì làm anh/ chị hài lòng nhất khi làm việc ở TTT?  
Tại sao?

***Câu trả lời của nhóm CBQL:***

- Uy tín cá nhân của một số thành viên trong Ban TGD. Họ vừa giỏi về chuyên môn nghiệp vụ vừa có phong cách lãnh đạo rất dân chủ, hòa đồng, quan tâm đến nhân viên.
- Chính sách tiền lương, thưởng của TTT chú trọng kết quả, năng lực cá nhân mà không quan tâm đến bằng cấp, thâm niên.

- Thương hiệu TTT và được làm việc trong môi trường rất năng động, sáng tạo, thách thức.
- Chính sách đào tạo, huấn luyện và phát triển tốt

***Câu trả lời của nhóm nhân viên không phải là quản lý:***

- Sự quan tâm chu đáo của Ban TGD đối với CBNV và gia đình của họ, đặc biệt khi CBNV gặp khó khăn.
- Quan hệ đồng nghiệp vui vẻ, thân tình.
- Văn hóa TTT trẻ trung, sôi nổi, năng động, chân thành, cởi mở, sẵn sàng chia sẻ và đóng góp cho cộng đồng.
- Mọi người sẵn lòng giúp đỡ nhau.
- Chính sách đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên.

Các lý do chính nếu nhân viên của TTT có thể rời công ty như sau:

- Cơ hội phát triển nghề nghiệp cá nhân ở bên ngoài hấp dẫn hơn
- Áp lực công việc cao
- Lương thưởng không công bằng
- Đánh giá kết quả hoàn thành công việc không công bằng
- Một số trường bộ phận chưa có năng lực phù hợp

Điều gì khiến CBNV sẽ làm việc với nhiệt huyết cao cho TTT?

- Lương thưởng, các chế độ đãi ngộ khác hợp lý, công bằng
- Áp lực công việc không quá cao.
- Môi trường làm việc thoải mái
- Được học hỏi thêm về chuyên môn nghiệp vụ
- Đánh giá đúng, công bằng, khách quan, chính xác
- Phối hợp tốt giữa các bộ phận
- Phân công trách nhiệm rõ ràng

**Các cuộc trao đổi tiếp theo**

Sau khi có kết quả khảo sát, thông qua trao đổi điện thoại hoặc gặp một số CBNV, TS. Kim ghi lại những ý kiến bổ sung thêm. Khi được hỏi về uy tín cá nhân của các thành viên trong Ban TGD, câu trả lời là:

- *“Thành viên trong Ban TGD thể hiện là những tâm gương mẫu mực cho CBNV. Khi làm việc với họ, nhân viên TTT học hỏi thêm được rất nhiều. Ban TGD thực sự là những con người: Tận tâm, Trung thực và Thông thái như tên của họ”. “BanTGD rất tốt và thân thiện. Họ không bao giờ tỏ vẻ trịch thượng. Chúng tôi coi họ như những người anh cả hơn là ông chủ doanh nghiệp”.*

Một số CBNV kể lại các câu chuyện thành viên Ban TGD quan tâm đến CBNV và gia đình họ khi họ gặp tai nạn.

Khi TS. Kim hỏi: *“Điều gì làm anh/ chị ưa thích nhất trong văn hóa TTT”, các câu trả lời:*

*“Ở đây chúng tôi gọi là Gia đình TTT”. Chúng tôi đối xử với nhau thân thiện và cởi mở”.*

*“Chúng tôi thực hiện kinh doanh sạch và trung thực. TTT không cho phép lừa dối khách hàng”.*

*“Ở đây mọi người rất sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau”*

Khi TS. Kim hỏi về chính sách đào tạo và phát triển của TTT, chị được CBNV giải thích là ngay cả những sinh viên kiến trúc tốt nghiệp xuất sắc cũng cần học hỏi thêm khoảng 3 năm mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ ở TTT. TTT cung cấp tài liệu, điều kiện học tập tốt nhất cho CBNV thông qua hệ thống mạng của công ty, giúp mọi người học tập, trưởng thành từ trong công việc. Chính vì vậy CBNV TTT có trình độ năng lực cao, chỉ cần nói đã là người của TTT thì công ty nào cũng muốn nhận.

Khi trao đổi về những ưu điểm của hệ thống thăng tiến tại TTT, một nhân viên nói: *“Một trong số thành viên Ban TGD có xuất thân chỉ là một họa viên bình thường. Anh ấy tự học và mặc dù không hề có bằng cấp chính thức nào, có thể thiết kế như những kiến trúc sư giỏi nhất. Bây giờ anh ấy mua được nhà đẹp và xe hơi sang trọng nữa.”*

Khi được hỏi về điều gì của TTT làm anh chị không hài lòng nhất? Các ý kiến trả lời gồm có:



- “Chính sách lương, thưởng chưa rõ ràng, hợp lý. Tiền lương còn thấp. Năm 2007, giá sinh hoạt tăng quá cao mà tiền lương không tăng tương ứng làm cho đời sống của CBNV khó khăn”. Khi TS. Kim đề cập thu nhập ở TTT thuộc nhóm 25% các công ty trả lương cao nhất trên thị trường, thì nhận được câu trả lời: “Lương cao nhưng áp lực công việc ở TTT cũng cao. Đơn đặt hàng quá nhiều mà Ban TGD không lựa chọn khách hàng tốt, để bỏ bớt những đơn hàng ít lợi nhuận. Khối lượng công việc tăng nhiều, mọi người làm việc căng thẳng, áp lực công việc cao mà thu nhập cũng không tăng thêm là bao”.
- “Lương thưởng được đánh giá theo kết quả xếp loại hàng tháng. TTT áp dụng chế độ thưởng khi hoàn thành công việc, nếu không hoàn thành công việc thì không có phần thu nhập này. Tuy nhiên, tiêu chí đánh giá chưa thuyết phục, thế nào là xuất sắc, thế nào là khá không rõ ràng. Thêm vào đó, một số trường bộ phận có năng lực đánh giá cấp dưới, một số người lại không. Một số trường bộ phận sợ cấp dưới thắc mắc chất vấn, nên có ý đánh giá cao. Có trường bộ phận dễ dãi, có người khó tính. Một số trường bộ phận thương cấp dưới, không nỗ lực khi cấp dưới không hoàn thành nhiệm vụ hoặc vi phạm kỷ luật. Việc đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ thiếu tính công bằng, khách quan trong toàn công ty.
- “Công ty thiết lập chương trình MBO nhưng chỉ đi đến cấp trưởng bộ phận thôi, cấp dưới không biết gì. TTT không đưa ra mục tiêu phấn đấu cho từng người, không có tiêu chí để nhân viên thăng tiến. Nhiều khi chúng tôi không biết dựa vào đâu để phấn đấu”.
- Những người thuộc bộ phận gián tiếp cho rằng kết quả kinh doanh phải có sự đóng góp của tất cả CBNV, nhưng chỉ có những người tham gia dự án mới được thưởng, như vậy là không công bằng.
- Nhân viên kinh doanh được hưởng lương thời gian và được thưởng theo doanh số. Nếu không hoàn thành mục tiêu doanh số thì không được thưởng, nhưng không bị giảm lương.

- Một vài trưởng bộ phận cơ bản chưa cao và chưa đối xử công bằng với CBNV.
- Một số CBNV của xưởng sản xuất cho biết điều kiện làm việc của họ khó khăn, vất vả hơn CBNV ở văn phòng chính nhưng không thấy được trả lương cao hơn.
- Các CBNV đều cho biết là khi vào làm với TTT, họ mới biết về thương hiệu, uy tín của TTT trên thị trường và rất tự hào về những công trình, sản phẩm của TTT; tự hào được nghe khách hàng khen ngợi và các giải thưởng của TTT. Tuy nhiên, trước khi vào làm ở TTT, họ hầu như không biết gì về TTT. Các sản phẩm của TTT nổi tiếng trong phân khúc thị trường hẹp nhưng TTT không quảng cáo trên các phương tiện đại chúng do đó, sản phẩm của TTT không được biết rộng rãi trong thị trường lao động. Kết quả là thương hiệu TTT không được nhiều các ứng viên có năng lực cao biết đến.

Trong cuộc trao đổi với Trưởng phòng Nhân sự, TS. Kim hỏi về lý do chính của hai kiến trúc sư nghỉ việc. Chị Hạnh cho biết đã phỏng vấn cả hai người. Cả hai không có gì phàn nàn với công ty, họ nghỉ việc để thành lập công ty riêng. Tỷ lệ nghỉ việc chung của TTT trong năm 2007 là 11 %, (trong khi tỷ lệ nghỉ việc trên thị trường là 12%). Khi hỏi về các hình thức trả lương trong công ty, chị Hạnh cho biết, công ty đang trả lương theo thời gian. Khi hỏi chi tiết về các tiêu chí đánh giá nhân viên, chị Hạnh chia sẻ: *“TTT có đội ngũ kiến trúc sư tài hoa, tuy nhiên việc đưa ra các tiêu chí đánh giá năng lực, kết quả làm việc của mỗi người không phải đơn giản. Đã có lúc, hai người kiến trúc sư giỏi nhất của TTT có hai đánh giá hoàn toàn trái ngược nhau về một bản thiết kế: một cho rằng đạt loại giỏi, một cho rằng chưa đạt yêu cầu? Có những công trình, chúng tôi tự kiểm điểm nội bộ thấy chưa hài lòng về chất lượng, nhưng khách hàng lại khen, đánh giá cao, rất hài lòng. Ngược lại, có những công trình, do sức hút nghề nghiệp, chúng tôi tốn thêm rất nhiều công sức để có chất lượng tuyệt hảo, tạo thẩm mỹ độc đáo nhưng khách hàng dường như không đánh giá hết những nỗ lực của chúng tôi.”*

### **Kết luận**

TS. Kim coi lại các số liệu, thông tin thu được. Trong một tuần nữa, TS. Kim cần hoàn tất báo cáo và kế hoạch hành động nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc và trình bày cho tổng giám đốc.

## **Phụ lục 1. Những nội dung khảo sát**

**Phần 1: Nhận xét về hệ thống quản lý và điều hành của doanh nghiệp** (gồm 30 câu hỏi về 12 khía cạnh hoạt động điều hành, quản trị ở TTT, áp dụng riêng cho nhóm CBQL)

1. Mục tiêu, sứ mạng rõ ràng.
2. CBQL hiểu rõ chiến lược của TTT.
3. Mức độ phù hợp trách nhiệm-quyền hạn trong công việc.
4. Áp lực của công việc đối với CBNV.
5. Mức độ phối hợp của CBNV trong công việc/ dự án.
6. Hiệu quả thông tin, giao tiếp trong công việc.
7. Hiệu quả của đào tạo, phát triển.
8. Hiệu quả của công tác quản lý đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ.
9. Chất lượng công việc thực hiện.
10. Khả năng lập kế hoạch & điều hành.
11. Cơ chế tổ chức, thủ tục hành chính.
12. Mức độ quan tâm chăm sóc khách hàng.

**Phần 2: Mức độ thỏa mãn/hài lòng với các thành phần của công việc của CBNV; gồm 45 câu hỏi về mức độ thỏa mãn của CBNV nói chung và thỏa mãn đối với 12 khía cạnh trong công việc. Áp dụng cho cả nhóm CBQL và nhóm nhân viên không phải là quản lý.**

1. Các cơ hội đào tạo, thăng tiến
2. Công việc
3. Lãnh đạo
4. Đồng nghiệp
5. Lương thưởng
6. Công việc ổn định, an toàn
7. Đổi mới
8. Đánh giá nhân viên kết quả làm việc của nhân viên
9. Điều kiện vật chất để làm việc
10. Văn hóa công ty
11. Uy tín, thương hiệu của công ty
12. Mức độ kích thích làm việc chủ động, sáng tạo
13. Mức độ hài lòng chung khi làm việc ở TTT

**Phần 3 : Mức độ cam kết của CBNV;** gồm 9 câu hỏi về 3 khía cạnh cam kết của CBNV đối với TTT. Áp dụng cho cả nhóm CBQL và nhóm nhân viên không phải là quản lý.

1. Mức độ trung thành của CBNV với TTT
2. Tình cảm yêu mến của CBNV đối với TTT
3. Tinh thần nỗ lực cố gắng của CBNV vì TTT

**Phần 4 : Nhu cầu/ mong đợi của CBNV khi làm việc cho TTT,** gồm 5 câu hỏi về thứ tự tầm quan trọng của 5 nhu cầu quan trọng nhất đối với CBNV khi làm việc ở TTT. Xếp theo thứ tự từ 1 (quan trọng nhất).....đến 5 (ít quan trọng nhất). Áp dụng cho cả nhóm CBQL và nhóm nhân viên không phải là quản lý.

1. Thu nhập cao.
2. Cơ hội đào tạo, phát triển chuyên môn.
3. Cơ hội thăng tiến.
4. Môi trường làm việc thân thiện.
5. Công việc an toàn, ổn định.

**Phần 5: Câu hỏi mở**

Phần này được ghi trên 1 tờ giấy khác, với các nội dung gợi ý:

1. Điều gì làm anh/ chị hài lòng nhất khi làm việc ở TTT? Tại sao?
2. Nếu bạn rời khỏi công ty TTT thì lý do chính là gì?
3. Điều gì khiến bạn sẽ làm việc với nhiệt huyết cao nhất cho TTT?

(Phần này để CBNV gửi trực tiếp cho TS. Kim).

(\*): Điểm trung bình được tính toán bằng cách cộng điểm trung bình của các biến quan sát trong mỗi tiêu chí.

**Phụ lục 2: Nội dung bản câu hỏi cho Ban Tổng giám đốc**

**Phần 1: Hệ thống quản lý và điều hành của công ty (bao gồm 12 câu hỏi về 12 lĩnh vực quản lý và điều hành)**

Tiêu chí	Đánh giá của Quý vị	Dự đoán CBQL sẽ đánh giá
1. Mục tiêu, sứ mạng rõ ràng		
2. CBQL hiểu rõ chiến lược công ty		
3. Mức độ phù hợp trách nhiệm-quyền hạn trong công việc		
4. Áp lực của công việc đối với CBNV		
5. Mức độ phối hợp của CBNV trong công việc/ dự án		
6. Thông tin trong công việc		
7. Hiệu quả của đào tạo, phát triển		
8. Hiệu quả của quản lý kết quả thực hiện công việc		
9. Chất lượng công việc		
10. Khả năng lập kế hoạch & điều hành		
11. Cơ chế tổ chức, thủ tục hành chính		
12. Mức độ quan tâm chăm sóc khách hàng		

**Phần 2: Mức độ thỏa mãn/hài lòng của CBNV (bao gồm 13 câu hỏi về mức độ thỏa mãn chung và mức độ thỏa mãn với 12 thành phần của công việc):**

<i>Các thành phần của công việc</i>	Nhóm nhân viên sẽ đánh giá như thế nào (1) ?	Nhóm CBQL sẽ đánh giá như thế nào (2)?
1. Các cơ hội đào tạo, thăng tiến		
2. Công việc		
3. Lãnh đạo		
4. Đồng nghiệp		
5. Lương thưởng		
6. Công việc ổn định, an toàn		
7. Đổi mới		
8. Đánh giá nhân viên kết quả làm việc của nhân viên		
9. Điều kiện vật chất để làm việc		
10. Văn hóa công ty		
11. Uy tín, thương hiệu của công ty		
12. Mức độ kích thích làm việc chủ động, sáng tạo		
13. Mức độ hài lòng chung khi làm việc ở TTT		

(1) Dự đoán nhóm nhân viên không phải là quản lý sẽ đánh giá như thế nào

(2) Dự đoán CBQL sẽ đánh giá như thế nào

**Phần 3: Mức độ gắn kết của CBNV đối với TTT (bao gồm 3 câu hỏi về 3 lĩnh vực gắn kết đối với tổ chức của TTT)**

Mức độ gắn kết của CBNV đối với TTT	Nhóm không phải là quản lý (1)	Nhóm CBQL (2)
Mức độ trung thành của CBNV với TTT		
Tình cảm yêu mến của CBNV đối với TTT		
Tinh thần nỗ lực cố gắng của CBNV vì TTT		

(1) Dự đoán nhóm nhân viên không phải là quản lý sẽ nhận định như thế nào

(2) Dự đoán CBQL sẽ nhận định như thế nào

**Part 4:** CBNV mong đợi điều gì nhất từ TTT: (bao gồm 5 câu hỏi về 5 nhu cầu quan trọng nhất của CBNV khi làm việc ở TTT, xếp theo thứ tự ưu tiên với 1 là mong đợi quan trọng nhất; ... 5 là mong đợi thấp nhất).

CBNV mong đợi điều gì nhất từ TTT?	Nhóm nhân viên (1)	Nhóm CBQL (2)
1. Thu nhập cao		
2. Cơ hội đào tạo, phát triển chuyên môn		
3. Môi trường làm việc thân thiện		
4. Công việc an toàn, ổn định		
5. Cơ hội thăng tiến		

(1) Dự đoán nhóm nhân viên sẽ xếp loại 5 nhu cầu này như thế nào

(2) Dự đoán CBQL sẽ xếp loại 5 nhu cầu này như thế nào

### CÂU HỎI:

Nếu ở cương vị của TS. Kim:

1. Anh/ chị đánh giá mức độ thỏa mãn đối với công việc của CBNV ở TTT hiện nay như thế nào? Đây là lý do chính để CBNV nghỉ việc ở TTT?
2. Theo anh/ chị, TTT cần làm gì để giảm tỷ lệ nghỉ việc?

### **Tình huống 3:**

#### **CÔNG TY GIÀY MAY PHƯƠNG ĐÔNG**

Ông Phan, chuyên gia tư vấn về tổ chức, nhân sự vừa nhận được điện thoại của ông Ngọc, Tổng Giám đốc công ty giày may Phương Đông. Ông Ngọc đề nghị ông Phan nghiên cứu tình hình tổ chức nhân sự của Phương Đông và giúp ông Ngọc thiết lập hệ thống tổ chức nhân sự cho phù hợp với tình hình mới khi Phương Đông chuyển sang hoạt động theo cơ chế công ty cổ phần.

#### **1. Tình hình chung của công ty Phương Đông**

Kể từ khi thành lập năm 1985 đến nay, hoạt động của công ty giày-may Phương Đông khá ổn định do có thị trường rộng lớn ở châu Âu. Công ty đã ký được nhiều hợp đồng gia công giày, túi xách, hàng may mặc với nhiều đối tác trong nước và nước ngoài như Singapore, Hồng Kông, Trung Quốc, Hàn Quốc, v.v... Sản phẩm của công ty được tiêu thụ ở nhiều nước trong khối EC, châu Á, Trung đông và ở một số nơi khác. Các hợp đồng thường kéo dài 6-7 năm, phía khách hàng cung cấp hầu như toàn bộ nguyên vật liệu, trừ một số nguyên vật liệu sẵn có trong nước. Công ty có cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng với các bộ phận chức năng: phòng Kinh doanh Xuất Nhập khẩu; phòng Sản xuất; phòng Tài chính – Kế toán; phòng Hành chính – Quản trị. Công ty có gần 5.000 nhân viên với 8 xí nghiệp hạch toán phụ thuộc. Trong tất cả các xí nghiệp đều có bộ phận nghiệp vụ hỗ trợ cho Ban Giám đốc. Ban nghiệp vụ gồm có: bộ phận lao động tiền lương có nhiệm vụ lo về nhân sự, tiền lương; bộ phận thống kê kế hoạch căn cứ vào các hợp đồng đã ký với khách hàng và thu thập số liệu của các bộ phận sản xuất để đề ra kế hoạch sản xuất cụ thể cho các bộ phận; bộ phận sản xuất chuyên về thiết kế mẫu mã, kiểm tra chất lượng của nguyên vật liệu, thành phẩm và chịu trách nhiệm bảo dưỡng máy móc, thiết bị và đào tạo, huấn luyện công nhân.

Năm 2008, công ty đã được chọn để thực hiện cổ phần hóa. Công việc cổ phần hóa cơ bản đã tiến hành thuận lợi. Ông Ngọc, Phó Tổng Giám đốc phụ trách kinh doanh, một người đã tốt nghiệp cao học quản trị kinh doanh và có thể giao tiếp bằng hai



ngoại ngữ: Nga và Anh được Hội đồng quản trị chọn làm Giám đốc mới, thay cho Giám đốc cũ là ông Thịnh đã gần đến tuổi nghỉ hưu và sức khỏe gần đây không được tốt.

Ông Ngọc chưa hài lòng với kết quả đạt được và cách thức kinh doanh hiện nay của công ty, đặc biệt là về các hoạt động nhân sự. Theo ông, khi hoạt động gia công xuất khẩu chiếm hơn 50% doanh số, những người trực tiếp giao dịch với khách hàng phải có trình độ cao, biết giao dịch trực tiếp với khách bằng ngoại ngữ, đồng thời công tác quản lý sản xuất phải chặt chẽ, đúng tiến độ thi công và đảm bảo chất lượng cao mới tạo được tín nhiệm với khách hàng. Ông nhận thấy biên chế trong bộ máy quản lý của công ty quá công kềnh, trình độ tay nghề của công nhân thấp, ông muốn thay đổi lại cơ cấu tổ chức, áp dụng phong cách quản lý mới, bài bản, chuyên nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và sẽ bắt đầu từ vấn đề nhân sự. Cảm nhận được sự phức tạp và tế nhị của vấn đề, ông đã thận trọng mời ông Phan, chuyên gia tư vấn nhân sự đến giúp ông.

## 2. Tình hình nhân sự của công ty

Khi trao đổi với các cán bộ quản lý về tình hình nhân sự trong công ty, ông Phan thu nhận được các ý kiến sau đây:

Bà Hoa, phụ trách tuyển dụng: “Tôi đã trực tiếp làm công tác tuyển dụng cho công ty được 10 năm. Nói chung hoạt động tuyển dụng trong công ty khá đơn giản. Khi nào các đơn vị, bộ phận có nhu cầu tuyển dụng, họ sẽ báo lên phòng tổ chức. Phòng Tổ chức sẽ thông báo cho cán bộ nhân viên biết để giới thiệu người nhà, bạn bè, sau đó nếu vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu tuyển dụng, phòng Tổ chức sẽ thông báo trước công ty cho mọi người đăng ký thêm. Tiêu chuẩn tuyển dụng đối với lao động trong các bộ phận gián tiếp là phải có bằng Cao đẳng, Đại học. Những người được tuyển theo diện này đều là con em cán bộ trong ngành, do đó các bằng cấp chính quy, công lập hay dân lập đều được cả. Sau đó, tùy theo ngành học mà bố trí công việc cho hợp lý. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất dưới các phân xưởng thì không phải thử việc cũng như không cần các tiêu chuẩn về bằng cấp, miễn có người nhà giới thiệu, bảo lãnh. Đôi khi nhân viên tuyển vào làm việc đến 4,5 tháng mới làm thủ tục

tuyển hoặc nộp hồ sơ. Có nhiều trường hợp lao động được tuyển không có tay nghề hoặc sức khỏe quá yếu nên đã tự ý nghỉ việc hoặc công ty phải chấm dứt hợp đồng. Chúng tôi đã quen với tình trạng này rồi, không thấy phiền hà gì cả. Điều cần bản nhất đối với người làm tuyển dụng là phải trong sạch, không được gây phiền nhiễu cho người xin việc. Có thể cách tuyển dụng của chúng tôi chưa bài bản, chưa có quy định rõ ràng nhưng dù sao nó cũng giúp các cán bộ trong công ty trong việc tạo việc làm cho người thân và yên tâm công tác”.

Khi đề cập đến tình trạng biên chế dư thừa trong số lao động gián tiếp, ông Trọng, Trưởng phòng Hành chính Quản trị nói: “Có thể là biên chế trong bộ máy gián tiếp hơi nhiều nhưng khó đưa họ sang bộ phận trực tiếp sản xuất, mà cho họ nghỉ thì cũng phiền vì không biết cho ai nghỉ được. Hầu như người lao động nào trong bộ máy gián tiếp cũng là do một cán bộ lãnh đạo gửi vào, nếu cho họ nghỉ thì e rằng có nhiều phiền phức khác”.

Ông Thuận, Phó phòng Hành chính Quản trị cho biết: “Ban Giám đốc của chúng tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Mỗi năm chúng tôi đều tổ chức các khoá học bắt buộc đối với các cán bộ lãnh đạo, từ cấp tổ trưởng trở lên để cập nhật các kiến thức quản lý kinh tế. Việc tổ chức mỗi khoá học thường kéo dài khoảng 7-10 buổi học, thực hiện ngay tại phòng họp của công ty, do các giảng viên, giáo sư có uy tín trình bày. Các buổi học đều có ban tổ chức điểm danh chặt chẽ, ai không đi học sẽ bị đánh dấu, trừ vào điểm thi đua của tổ và cá nhân. Ban tổ chức còn yêu cầu giảng viên tổ chức thi cuối khoá. Kết quả học tập là một trong các chỉ tiêu đánh giá thi đua. Trong tổng kết cuối năm, chúng tôi đều báo cáo về số lượt người được cử đi đào tạo và tổng chi phí cho đào tạo thường xấp xỉ 2% quỹ lương. Một số cán bộ, nhân viên khác cho biết: Mặc dù Ban Giám đốc rất quan tâm đến đào tạo nhưng nội dung bài giảng chưa sát với tình hình thực tế trong công ty hoặc không thuộc lĩnh vực công tác hay trách nhiệm quyền hạn của cán bộ, nhân viên nên việc tiếp thu còn hạn chế”.

Ông Xuân, phụ trách thi nâng bậc trong công ty: “Hàng năm chúng tôi đều tổ chức thi nâng bậc. Tuy nhiên, việc trả lương trong bộ phận trực tiếp thường căn cứ vào đơn giá sản phẩm nên việc thi

*nâng bậc không ảnh hưởng gì mấy đến thu nhập của nhân viên. Chính vì vậy, chúng tôi cũng có những châm chước nhất định, gọi là thi nhưng chủ yếu là căn cứ theo thâm niên, thấy đủ năm là xét cho qua để động viên nhân viên”.*

Ông Hoàng, Kế toán Trưởng cho biết rằng công ty sử dụng hai bảng lương. Bảng lương của Nhà nước để trả lương cơ bản và đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Bảng lương kinh doanh của công ty để trả lương theo kết quả kinh doanh. Để nới rộng khoảng cách lương theo kết quả kinh doanh cho hợp lý, công ty đã đưa thêm các hệ số về chức vụ, hệ số trình độ lành nghề, và hệ số thâm niên như sau:

1. Hệ số khuyến khích lao động có trình độ cao:

Trình độ	Hệ số
Sau đại học	1,3
Đại học	1
Cao đẳng	0,8
Trung học chuyên nghiệp	0,5
PTTH	0,2
Chưa tốt nghiệp PTTH	0,1
Ngoại ngữ thông dụng theo quy định	
Chứng chỉ C	0,5
Chứng chỉ B	0,3
Chứng chỉ A	0,2
Công nhân kỹ thuật có bậc thợ cao	
Bậc 6 / 6 hoặc 7 / 7	1,0
Bậc 5 / 6 hoặc 6 / 7	0,7
Bậc 3,4 / 6 hoặc 4,5 / 7	0,4
Bậc 1,2	0,1

2. Hệ số chức vụ:

Chức vụ	Hệ số
Giám đốc công ty, Bí thư Đảng ủy công ty	3
Phó Giám đốc công ty, Kế toán Trưởng	2,6
Giám đốc xí nghiệp, Trưởng phòng loại 1	2,3
Phó Giám đốc xí nghiệp, Phó phòng loại 1, Trưởng phòng loại 2	2,1
Phó phòng loại 2	1,9

3. Hệ số thâm niên: được tính được tính theo hệ số bằng 0,03 cho mỗi năm liên tục công tác trong công ty.

Các hình thức trả lương trong công ty gồm có:

Lương thời gian áp dụng cho các bộ phận: quản lý, hành chính, nghiệp vụ, bốc xếp, bảo vệ, nhà ăn căn cứ theo hệ số lương cơ bản, số ngày công và hệ số thi đua của mỗi người trong bộ phận.

Lương sản phẩm được trả cho lao động trực tiếp sản xuất căn cứ theo đơn giá sản phẩm chi tiết và sản lượng. Quỹ lương của các bộ phận phân xưởng được xác định bằng 40-45% đơn giá của khách hàng (tùy thuộc số lượng đơn đặt hàng nhiều hay ít). Vào các dịp Lễ: Tết dương lịch, 30/4; 2/9 mỗi cán bộ nhân viên được thưởng 200 ngàn đồng. Riêng dịp Tết Nguyên đán, tiền thưởng được tính theo công thức trên đây đối với tất cả mọi người. Phụ cấp ăn trưa hoặc ca chiều (nếu phải tăng ca là 10.000đ/người).

4. Phúc lợi được xác định bằng 25% lãi ròng sau thuế, để chi trả cho các khoản:

- Bảo hiểm xã hội, y tế.
- Nghỉ phép.
- Nghỉ lễ.
- Trợ cấp khó khăn, tang lễ.
- Nghỉ mát, picnic

Ông Hoàng cho rằng: *“Thu nhập trung bình của cán bộ, nhân viên trong công ty không thấp hơn các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường. Tuy vậy, có nhiều ý kiến cho rằng việc trả lương không công bằng: cùng chức danh, nhưng thu nhập của cán bộ quản lý ở xí nghiệp này có thể cao hơn hai lần so với thu nhập của cán bộ quản lý ở xí nghiệp khác; tương tự, thu nhập của công nhân cũng chênh lệch đến 50%. Nhiều ý kiến của nhân viên không tán thành với cách bổ sung thêm các hệ số chức vụ, thâm niên, bằng cấp trong hệ số lương cơ bản như trên vì không gắn thu nhập với kết quả thực hiện công việc”*.

Chị Lâm, cán bộ công đoàn, phụ trách nữ công cho biết: *“Hoạt động công đoàn nói chung, của Hội phụ nữ nói riêng trong công ty khá tốt. Các sinh hoạt văn hóa, thể thao được định kỳ tiến*

*hành, thu hút được khá đông người tham dự. Trong công ty chưa xảy ra vụ kiện tụng tranh chấp nào lớn, tuy nhiên, tại một công ty mà 85% cán bộ nhân viên là nữ cũng có nhiều phức tạp. Mọi người dễ so bì, để ý, thắc mắc (nhất là về định mức tiền lương) nên trước đây, công ty ngại thực hiện các thay đổi liên quan đến quyền lợi của công nhân. Bây giờ, chuyển sang công ty cổ phần, có lẽ mọi thứ sẽ thuận lợi hơn”.*

Ông Phan có 2 tuần để phân tích tình hình nhân sự và thiết kế chương trình tư vấn để báo cáo cho Tổng Giám đốc.

### **CÂU HỎI:**

Ở cương vị của ông Phan,

1/ Anh / chị đánh giá gì về tình hình quản trị nhân sự tại công ty? Nguyên nhân của những tồn tại và khó khăn chính hiện nay là gì?

2/ Theo anh (chị), những thay đổi nào cần có cho các hoạt động, chính sách quản trị nhân lực của công ty?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt

1. Ban Tổ chức-Cán bộ Chính phủ. Số 414/TCCP 1993. *Tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức nhà nước*. Hà Nội.
2. Clinton J. Bài giảng tại chương trình đào tạo kinh tế Fulbright “*Quản trị Chiến lược*”. 1996. TP. Hồ Chí Minh.
3. Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt nam. *Bộ Luật Lao động của nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam*. Hà Nội.
4. Đặng Đức San (chủ biên). 1996. Tr. 122. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.
5. Hội đồng Chính phủ. Nghị định 24 - Cp ngày 13/3/1963. *Điều lệ tuyển dụng và cho thôi việc đối với công nhân, viên chức nhà nước*. Nghị định 24 - CP ngày 13/3/1963. Hà Nội.
6. Luật Tiêu chuẩn Lao động Nhật Bản. 1976. Xem trong Đặng Đức San. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.
7. Nghị định số 18/CP ngày 26/12/1992 của Chính phủ ban hành quy định về Thỏa ước lao động tập thể.
8. Nghị định số 18/CP ngày 26/12/1992 của Chính phủ ban hành quy định về Thỏa ước Lao động tập thể. Thông tư 05/LĐ-TBXH ngày 12/5/1993 của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội: *Hướng dẫn thi hành bản quy định về Thỏa ước Lao động tập thể*.
9. Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Hệ thống thang lương, bảng lương kèm theo nghị định này.
10. Nghị định số 98-HĐBT. ngày 2/6/1988 của Hội đồng Bộ trưởng ban hành bản quy định về Quyền làm chủ của tập thể lao động tại xí nghiệp quốc doanh. Hà Nội.
11. Smith G.D, Arnol D.R., B.G. Bizzell. 1994. *Chiến lược và sách lược kinh doanh*. Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.
12. Swierczeck F.W. 1997. Bài giảng cho chương trình của SAV “*Quản trị Nguồn nhân lực*” tại thành phố Hồ Chí Minh 1997.
13. Thông tư 05/LĐ-TBXH ngày 12/5/1993 của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội: *Hướng dẫn thi hành bản quy định về Thỏa ước Lao động tập thể*.

14. Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam. 1990. *Luật Công đoàn*. Hà Nội.
15. Trần Kim Dung. (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc trong điều kiện ở Việt Nam. *Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ*. Đại học Quốc gia TP HCM. 12/2005.
16. Trần Kim Dung. (2005). Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và cam kết tổ chức. Mã số B2004-22-67;
17. Trần Kim Dung. 1993. “Phương pháp phân phối thu nhập và trả lương hợp lý trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh”. *Phát triển Kinh tế*. Đại học Kinh tế thành phố Chí Minh. Số 38. Tr. 32.
18. Trường Đại học Kinh tế TP HCM do Quỹ Hoà bình Nhật Bản - The Sasakawa Peace Foundation - tài trợ (2009). *Các tình huống trong giảng dạy cao học quản trị kinh doanh ở Việt Nam*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP HCM.
19. Viện Khoa học Lao động và các vấn đề xã hội. 1993. *Tìm hiểu chế độ tiền lương mới*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.

### Tài liệu tiếng Anh

1. Adler (1991) *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston, Kent Publisher.
2. Adler N. Bartholomew, S (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*. Vol 6, No 3, 52.
3. APWSL. 1994. *Voices from Vietnamese Trade Unions*. Report of the delegation of Asia Pacific workers solidarity links APWSL to Vietnam as a guest of the Vietnamese general confederation of labour from 29/10 to 4/11/1994. p. 6,7.
4. Bureau of Labor Statistics, *Monthly labor review 116*. p. 2. March 1993.
5. Burgess L.R. 1984. *Wages and salary administration*. p. 242. Columbus, OH: Merrill.100. p. 242.
6. *Business week*. April 26, 1993.
7. Carell, Elbert & Hatfield. 1995. *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

8. Cenzo David & Stephen P. Robibins. 1994. *Human Resource Management. Concepts & practices*. John Wiley & Sons, New York.
9. Cherrington David 1995. *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey.
10. Cieri, Dowling, Taylor. 1991. The Psychological impact of Expatriate Reallocation on Paterner. *International journal of Human Resource Management*. Vol 2, No 3. p. 380.
11. Department of Labor Statistics (USA). 1989. "Wage and benefit studies". August 1989.
12. Dessler Gary 1997. *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London.
13. Dessler, Griffiths, Lloyd\_Walker. Human Resource Management. 3 rd edition. Theory, Skills, Application. Pearson. Australia. 2007
14. Dessler Gary, 1997. *Human Resource Management*, Seven edition. Prentice Hall International. London. p. 84.
15. Donald Super et al. 1957. *Vocational Development: A framework for research*. Teachers College Press. New York.
16. Dowling P.J International and Domestic Personnel /Human Resource Management: Similarities and Differences, trích dẫn từ *Readings in Personnel /Human Resource Management 3<sup>rd</sup> edition* R.S. Schuler, S.A Youngblood and V.L. Huber, St. Paul MN: West Publishing 1988
17. Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.L. (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw Hill/Irwin, New York, NY.
18. Fenn Donna, 1993. "Skill-based pay takes off". *CFO*. January 1993. p. 53.
19. Fforde and de Vilder. 1988. *Vietnam: An economy in transition*. Stockholm. p. 26.
20. Fine A.S. 1973. *Functional job analysis scales: A desk aid*. Kalamazoo, MI: Upjohn institute for employment research.
21. French. 1986. *Human resource management*. Houghton Mifflin Com. New Jersey.
22. Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey
23. Goodon Jane R, Gail W. McGee, and Anson Seers. 1992. p. 329.



24. Gould and Penley L. 1984. p. 244-65. "Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy", *Organizational behaviour and human performance*, Vol. 34. pp. 244-65.
25. Gould S. and Penley L. 1984. "Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy", *Organizational behaviour and human performance*, Vol. 34. pp. 244-65.
26. Guest D.E. 1987. Legge. K. 1992. French.W.L. 1986. Pieper. R. 1990.
27. Hatcher et al. 1987. "Gaisharing: Living up to its name" *Personnel Administrator* 32 No. 6 June 1987.
28. Holland. 1973. *Making vocational choice: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
29. Hong W. Tan. 1982. "Wage determination in Japanese manufacturing: a review of recent literature". *The Economic Record* 58. March 1982. p. 46-60;
30. [hppt://www.workforce.com](http://www.workforce.com)
31. [http://en.wikipedia.org/wiki/Teaching\\_methods](http://en.wikipedia.org/wiki/Teaching_methods)
32. [http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover\\_\(employment\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover_(employment))
33. <http://kpilibrary.com/categories/hrm>
34. <http://online.onetcenter.org/>
35. <http://sao.hr.state.tx.us/compensation/basepay.html>
36. <http://vnexpress.net/GL/Xa-hoi/2008/10/3BA07690/>
37. [http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2009/01/09\\_0109\\_strikes\\_statistics.shtml](http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2009/01/09_0109_strikes_statistics.shtml)
38. <http://www.expertss.com>
39. <http://www.hrpolicyanswers.com/xstore/catalog/Instant-HR-Policies-Employee-Handbook-Template-p-78.html?crl=pps.com&crsource=home&crkw=ad3>
40. <http://www.indeed.com/salary?q1=ceo&l1=USA>
41. <http://www.leaderpost.com/Business/PotashCorp+salary+holds/1337889/story.html>
42. [http://www.payscale.com/research/US/Job=Chief\\_Executive\\_Officer\\_\(CEO\)/Salary](http://www.payscale.com/research/US/Job=Chief_Executive_Officer_(CEO)/Salary)
43. <http://www.salary.com>
44. Kaplan R. S and Norton D. P (2005). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 7-8: 172-180.

45. Latham Gary & Kenneth Wexley. 1981. *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Zesley publishing Com . p. 214,215.
46. Lester. 1966. Man power planning.
47. Likert. 1967. *The Human Organization*. p. 1. New York.
48. LoPresto, R. 1986. Ethical recruiting. *Personnel administrator*, 31(11), 90-91.
49. Lynn Pesson " The plan of Work" in the Cooperative Extension Service, H.C. Sanders. Ed. (Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1966).
50. Mabey C. & Salaman. G (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Massachusetts, USA.
51. Mayfield, Lynn Ulrich & Don Trunbo, Orman R. Wright, Neal Schmitt, Richard Arvey, và Champion đăng trên tạp chí *Personnel Psychology* từ 1964 đến 1982 trong sách của Sherman & Bohlander. 1992. *Managing human resource*. South-Western Publishing Co. Ohio.
52. Mc.William, G. 1999. The best way to find a job. *Wall Street Journal*, December 9. tr-16.
53. McGregor. An easy look at performance appraisal". *Harvard business review*. p. 91-94. Vol. 35. 1957. p. 91,94.
54. Mello Jefferey A. (2006) Strategic Human Resource Management. Thomson. Australia.
55. Meyer H.H. et al. 1965. "Split roles in performance appraisal" *Harvard business review* 43 (January- February).
56. Michael J. Morley and David G. Collings Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: Introduction. *International Journal of Manpower* Vol. 25 No. 6, 2004 pp. 487-499
57. Morgan (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction. *Personnel Administrator*. Vol 31. No 9. p. 44.
58. Morley M. J and Collings D. G (2004). "Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: Introduction." *International Journal of Manpower* 25(6)
59. Mowday et al. 1997. "The measurement of organizational commitment" *Vocational Behavior*. 14. 224-247

60. Mowday, R. T., Porter, L.W. R. M. Steers, et al. (1979). "The measurement of organizational commitment." *Vocational Behavior* 14: 224-247.
61. Muller J. 1999. The high cost of harassment. *Business Week*. November 15. p. 94.
62. Per Ronnas 1992: *Employment generation through private entrepreneurship in Vietnam*. SIDA . p. 118 và 135.
63. Permutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the international corporation. *Columbia Journal of World Business*. Jan-Feb, 4 N.01.
64. Permutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the international corporation. *Columbia Journal of World Business*. Jan-Feb, 4 N.01.
65. Peter J. Dowling and Randall S. Schuler. 1990. p. 138-157.
66. Peter T. 1987. *Thriving on chaos*. (1987). Harper & Row. New York. p. 403,404.
67. Pieper. R. 1990. *Human resource management: An international comparison*. Walter de Gruyter. Berlin;
68. Ramaswamy E.A. 1995. The national electronics company. Handout material of ELS programme 1994-1995. ISS. The Hague.
69. Randall S. Schuler & Susan E. Jackson. (1998). Linking competitive strategies with human resource management practices.
70. Raymon J.Stone, 2008 *Managing Human Resources*. John Wiley & Sons Australia.
71. Rosenzweig, P.M. and Nohria, N. (1994), "Influences in human resource management practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 2, pp. 229-42.
72. Schein Edgar, 1978.*Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
73. Schlender, B. 1999. April 12, Sony's new game. *Fortune*.  
Trích lại từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey.
74. Sherman & Bohlander. 1992. p. 187. *Managing human resource*. South-Western Publishing Co. Ohio.

75. Sonnenfeld J.R. và M. A. Peiperl, 1988. Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems”.
76. Sonnenfeld Jefferey R. , Maury A. Peiperl, 1988.
77. SRV. 1993.*A development perspective*. Hanoi.
78. Stone, Raymond J, 1991 Human Resource Management. John Wiley & Sons: Brisbane p 429.
79. Taylor F.W. 1919. *The principle of scientific management*. Harper & Brothers. New York.
80. Torrington & Laura Hall. 1995.*Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London.
81. Trần Kim Dung. (2005). The measurement of job satisfaction and organizational commitment in a Vietnamese context. *International conference in management education* (Ho Chi Minh city, Sep, 7-8<sup>th</sup>, 2005
82. Trần Kim Dung. 1995. *Human resource management in transition economies. A case study of Vietnam*. ISS. The Hague. The Netherlands.
83. Vough C.F. 1979.*Productivity: A practice program for improving efficiency*. AMACOM. New York.
84. Walter Baer. 1970. *Grievance Handling: 101 Guides for Supervisors*. American Management Association. New York.
85. Wayne F. Casio. 1992. p. 232. *Managing Human Resources*. Mc Graw Hill. New York.

# MỤC LỤC

	<b>Trang</b>
Lời nói đầu	
<b>CHƯƠNG 1:</b>	
<b>GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>1</b>
<i>Mục tiêu</i> .....	1
1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực. ....	1
2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực. ....	4
3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.....	13
4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực.....	16
5. Lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực.....	20
6. Vai trò của phòng nhân lực.....	25
Tóm tắt .....	32
<i>Tình huống: Ở công ty Hoàng Đạo</i> .....	33
<i>Bài tập thực hành</i> .....	35
<b>PHẦN 1: THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>41</b>
<b>CHƯƠNG 2:</b>	
<b>HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC .....</b>	<b>42</b>
<i>Mục tiêu</i> .....	42
1. Khái niệm.....	42
2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực.....	43
3. Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.....	45
4. Chiến lược kinh doanh và chiến lược quản trị nguồn nhân lực.....	48
5. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực. ....	51
6. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực. ....	53
7. Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực.....	57
8. Thực hiện.....	58
9. Dự toán ngân sách của phòng nhân lực.....	60

10. Tinh giản biên chế.....	61
11. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.....	66
Tóm tắt .....	66
<i>Tình huống: Đề bạt cán bộ ở phòng Thiết kế, viện Khảo sát Thiết kế Xây dựng.....</i>	
	68
<i>Bài tập thực hành.....</i>	69

**CHƯƠNG 3:  
PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC..... 71**

<i>Mục tiêu .....</i>	71
-----------------------	----

1. Khái niệm và ý nghĩa của phân tích công việc. .... 71
2. Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc. .... 72
3. Nội dung trình tự thực hiện phân tích công việc..... 73
4. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc..... 74
5. Nội dung chính của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc..... 78
6. Phân tích công việc ở Việt Nam. .... 81
7. Viễn cảnh của phân tích công việc. .... 82
8. Dòng công việc và định biên nhân sự. .... 83

Tóm tắt .....	85
---------------	----

<i>Tình huống 1: Đây không phải là việc của tôi.....</i>	87
<i>Tình huống 2: Electrex.....</i>	88
<i>Bài tập thực hành.....</i>	89

**PHỤ LỤC 3.1: Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nhân viên.....91**

**PHỤ LỤC 3.2: Bảng mô tả công việc chức danh Trưởng phòng Nhân lực theo Chỉ số kết quả thực hiện công việc chủ yếu(KPI) .....98**

**CHƯƠNG 4:  
QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG ..... 101**

<i>Mục tiêu .....</i>	101
-----------------------	-----

1. Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp. .... 101

2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp.....	104
3. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng.....	109
4. Các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	118
5. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.....	121
Tóm tắt .....	124

*Tình huống 1: Phỏng vấn tuyển nhân viên.....* 126

*Tình huống 2: Quyết định thăng chức.....* 127

*Bài tập thực hành.....* 129

**PHỤ LỤC 4.1: Các câu hỏi nhằm đánh giá hệ thống  
tuyển dụng.....** 133

## **CHƯƠNG 5:**

**TRẮC NGHIỆM VÀ PHÒNG VẤN .....** 135

*Mục tiêu .....* 135

A Kiểm tra, trắc nghiệm..... 135

1. Các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm..... 136

2. Quá trình xây dựng bài trắc nghiệm..... 141

B. Phỏng vấn .....

1. Các hình thức phỏng vấn..... 143

2. Quá trình phỏng vấn..... 146

3. Các yếu tố tác động đến phỏng vấn .....

4. Nguyên tắc phỏng vấn..... 150

5. Chỉ dẫn đối với ứng viên trong phỏng vấn..... 152

Tóm tắt .....

*Tình huống: Tuyển chọn giám đốc.....* 155

*Bài tập thực hành .....* 157

**PHỤ LỤC 5.1: Trắc nghiệm tìm hiểu nhu cầu.....** 161

**PHỤ LỤC 5.2: Các câu hỏi thường gặp trong phỏng vấn.....** 163

**PHỤ LỤC 5.3: Khám phá ứng viên qua câu hỏi phỏng vấn.....** 167

**PHỤ LỤC 5.4: Bài tập thực hành về khả năng điều hành**

**các công việc hàng ngày của nhà quản trị .....** 169

**PHẦN 2: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN.....** 173

## **CHƯƠNG 6:**

**ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP .....** 174

*Mục tiêu .....* 174





1. Mục đích.....	237
2. Nội dung, trình tự thực hiện.....	239
3. Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	242
4. Đánh giá năng lực nhân viên .....	251
5. Nâng cao hiệu quả đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	256
6. Phòng vấn đánh giá .....	262
7. Đánh giá thi đua các phòng ban, bộ phận.....	266
Tóm tắt .....	268

<i>Tình huống: Đánh giá thi đua.....</i>	270
<i>Bài tập thực hành .....</i>	271

**CHƯƠNG 9:  
TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG..... 273**

<i>Mục tiêu .....</i>	273
-----------------------	-----

1. Khái niệm.....	273
2. Cơ cấu thu nhập .....	276
3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương.....	280
4. Các hình thức tiền lương.....	282
5. Tiền lương kích thích trong doanh nghiệp.....	283
6. Tiền lương trong các thị trường lao động.....	292
7. Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương.....	300
8. Yếu tố luật pháp trong trả công lao động ở Việt Nam.....	303
9. Tiền lương và thu nhập trong khu vực quốc doanh ở Việt Nam.....	305
10. Chính sách tiền lương trong doanh nghiệp.....	311
11. Nội dung, trình tự xây dựng bảng lương tổng quát trong các doanh nghiệp.....	317

Tóm tắt .....	329
---------------	-----

<i>Tình huống 1: Ngân hàng cổ phần Phương Nam.....</i>	331
<i>Tình huống 2: Những nhu cầu khác nhau .....</i>	333
<i>Bài tập thực hành .....</i>	334

**CHƯƠNG 10:  
QUAN HỆ LAO ĐỘNG.....339**

<i>Mục tiêu của chương.....</i>	339
---------------------------------	-----

1. Công đoàn.....	339
2. Thỏa ước lao động tập thể.....	344
3. Tranh chấp lao động.....	348
4. Công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp.....	351
5. Quan hệ lao động quốc tế.....	353
6. Tìm hiểu quan điểm nhân viên.....	358
Tóm tắt.....	360
<i>Tình huống 1: Chiếc T.V. bị cháy.....</i>	362
<i>Tình huống 2: Giám đốc mới.....</i>	364
<i>Bài tập thực hành.....</i>	365

PHỤ LỤC 10.1: Phiếu điều tra quan điểm nhân viên trong doanh nghiệp.....	366
--	-----

#### **PHẦN 4: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MÔI TRƯỜNG HIỆN ĐẠI. ....373**

##### **CHƯƠNG 11: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ. ....374**

<i>Mục tiêu.....</i>	374
----------------------	-----

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực quốc tế.....	374
2. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các môi trường văn hoá khác nhau.....	377
3. Tiến trình toàn cầu hoá của doanh nghiệp và định hướng chiến lược nguồn nhân lực.....	383
4. Điều hành quản trị nguồn nhân lực quốc tế.....	386
5. Tuyển chọn và đào tạo nhân sự đi công tác nước ngoài.....	394
Tóm tắt.....	401

<i>Tình huống: Câu chuyện ở công ty vận tải Sao Mai.....</i>	404
<i>Bài tập thực hành:.....</i>	405

##### **CHƯƠNG 12:**

##### **ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.....408**

<i>Mục tiêu.....</i>	408
----------------------	-----

1. Yêu cầu đối với đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực..... 408
2. Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực ..... 413
3. Các chỉ số then chốt đo lường kết quả thực hiện công việc..... 420

Tóm tắt ..... 431

*Tình huống: Đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của các phòng ban tại công ty Huy Hoàng*..... 433

*Bài tập thực hành* ..... 435

## **PHẦN 5: CÁC TÌNH HUỐNG TỔNG HỢP**

*Tình huống 1: Đội Dự án mới (DAM) của Mai Linh* ..... 436

*Tình huống 2: Chẩn đoán tình hình tổ chức nhân sự tại tập đoàn*

*TTT* ..... 448

*Tình huống 3: Công ty giày may Phương Đông*..... 468

**Tài liệu tham khảo**..... 474

# **QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

**PGS TS Trần Kim Dung**

Chịu trách nhiệm xuất bản:  
**NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG**

Biên tập: **BÁ TÙNG**  
Sửa bản in: **BÁ TÙNG**

Biên tập nội dung:  
**THANH SƠN**

Biên tập kỹ thuật:  
**NGUYỄN TRUNG ANH**

Biên tập mỹ thuật:  
**NGUYỄN ĐAN THANH**

Trình bày bìa:  
**CA NGUYỄN ĐAN THANH**

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH**  
**NHÀ SÁCH TỔNG HỢP**

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1  
ĐT: 3822 5340 - 3829 6764 - 3824 7225  
Fax: 84.8.38 222 726

Email: [tonghop@nxbhcm.com.vn](mailto:tonghop@nxbhcm.com.vn)  
Website: [www.nxbhcm.com.vn](http://www.nxbhcm.com.vn) / [www.fiditour.com](http://www.fiditour.com)

---

In 2.000 cuốn, khổ 16x24 cm tại Cty TNHH Công Nghệ Thiên Hưng.  
Giấy phép xuất bản số 1064-10/CXB/11-97/THTPHCM ngày 08/03/2011  
In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2011



