

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

-----***-----

TÀI LIỆU HỌC TẬP
THỰC HÀNH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
(Tài liệu lưu hành nội bộ)

ĐỐI TƯỢNG: SINH VIÊN ĐẠI HỌC – CAO ĐẲNG
NGÀNH HỌC: QUẢN TRỊ KINH DOANH

- Năm 2019 -

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	8
PHẦN 1: ĐỀ THỰC HÀNH	10
PHẦN 2: NỘI DUNG THỰC HÀNH.....	28
YÊU CẦU 1: TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	28
MỤC ĐÍCH	28
YÊU CẦU	28
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	30
1.1. Thông qua các tình huống mô tả thực tế hoạt động quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp	30
1.2. Từ những kết quả nhận diện trong các tình huống nói trên và căn cứ vào tình hình thực tế của doanh nghiệp.....	32
1.3. Trên cơ sở trường phái quản trị nhân lực mà doanh nghiệp đã áp dụng hãy đánh dấu “v” vào những mong muốn mà lãnh đạo doanh nghiệp	35
1.4. Trên cơ sở thông tin thực tế của doanh nghiệp, xác định xem để đạt được những mong muốn đã lựa chọn ở trên, doanh nghiệp đã thực hiện những hoạt động cụ thể nào.	36
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	39
TÀI LIỆU THAM KHẢO	39
YÊU CẦU 2: PHÂN CHIA TRÁCH NHIỆM QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	41
MỤC ĐÍCH	41
YÊU CẦU	41
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	41
2.1. Xác định tên gọi của bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực của doanh nghiệp	41
2.2. Xác định vai trò, chức năng, nhiệm vụ của bộ phận chuyên trách quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	41
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	43
TÀI LIỆU THAM KHẢO	43
YÊU CẦU 3: THỰC HÀNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC.....	44
MỤC ĐÍCH	44
YÊU CẦU	44
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	44
3.1. Trình bày qui trình phân tích công việc của doanh nghiệp	44
Sơ đồ 3.1. Qui trình phân tích công việc.....	45
3.2. Lựa chọn 01 vị trí công việc, nêu rõ vị trí công việc trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	45

3.3. Xác định mục đích cụ thể của việc phân tích công việc đã lựa chọn (phân tích công việc để phục vụ tuyển dụng, tăng lương, đào tạo...)	45
3.4. Thiết kế bảng hỏi (phiếu điều tra) để thu thập thông tin có liên quan đến công việc	46
3.5. Viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc cho vị trí đã lựa chọn	53
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	55
TÀI LIỆU THAM KHẢO	55
YÊU CẦU 4: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH NHÂN LỰC TRONG MỘT DOANH NGHIỆP	57
MỤC ĐÍCH	57
YÊU CẦU	57
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	57
4.1. Phân tích thông tin về doanh nghiệp	57
4.2. Căn cứ vào tình hình kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong 3 năm gần nhất và định hướng chiến lược	58
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	65
TÀI LIỆU THAM KHẢO	66
YÊU CẦU 5: THỰC HÀNH CÁC KỸ NĂNG TUYỂN DỤNG	67
MỤC ĐÍCH	67
YÊU CẦU	67
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	67
5.1. Xây dựng quy trình tuyển dụng cho doanh nghiệp	67
5.2. Lập bản kế hoạch tuyển dụng cho năm kế hoạch	68
5.3. Soạn thảo quyết định thành lập hội đồng tuyển dụng	68
5.4. Soạn thảo quảng cáo tuyển dụng nhân viên	68
5.5. Thực hành chuẩn bị hồ sơ xin việc	69
5.6. Soạn thảo báo cáo quá trình thu nhận hồ sơ	71
5.7. Viết thư mời tham dự phỏng vấn đối với ứng viên đã qua vòng tuyển chọn hồ sơ	71
5.8. Xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn	71
5.9. Các nhóm thực hành phỏng vấn nhau	73
5.10. Xây dựng bảng đánh giá và thực hành đánh giá kết quả phỏng vấn	73
5.11. Soạn thảo báo cáo quá trình phỏng vấn	74
5.12. Soạn thảo quyết định tuyển dụng nhân sự	74
5.13. Viết thư mời nhận việc cho ứng viên đã tuyển dụng	74
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	74
TÀI LIỆU THAM KHẢO	74
YÊU CẦU 6: THỰC HÀNH KỸ NĂNG THIẾT KẾ CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG HỘI NHẬP MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC MỚI CHO NHÂN VIÊN	76
MỤC ĐÍCH	76

YÊU CẦU	76
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	76
6.1. Thiết kế 01 cuốn sổ tay nhân viên của doanh nghiệp	76
6.2. Thiết kế quy trình và nội dung của 1 chương trình định hướng cho nhân viên mới của doanh nghiệp	77
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO	78
YÊU CẦU 7: ĐÁNH GIÁ LAO ĐỘNG	79
MỤC ĐÍCH	79
YÊU CẦU	79
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	79
7.1. Tìm hiểu và phân tích quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp	79
7.2. Xây dựng bản tiêu chuẩn đánh giá cho vị trí nhân viên đã được tuyển dụng	79
7.3. Thực hành đánh giá nhân sự	80
7.4. Bài tập tình huống	80
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	80
TÀI LIỆU THAM KHẢO	80
YÊU CẦU 8: THỰC HÀNH KỸ NĂNG BỐ TRÍ – THUYỀN CHUYỂN – ĐỀ BẠT	81
MỤC ĐÍCH	81
YÊU CẦU	81
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	81
8.1. Tìm hiểu và phân tích quy trình bố trí – thuyền chuyển – đề bạt nhân sự trong doanh nghiệp từ đó đề xuất ý kiến hoàn thiện quy trình phù hợp	81
8.2. Thực hành kỹ năng bố trí – thuyền chuyển - đề bạt nhân sự trong doanh nghiệp dựa trên bản kế hoạch nhân sự tổng hợp ở nội dung 4	81
8.3. Lập báo cáo quá trình thử việc của vị trí nhân sự vừa tuyển được trong quá trình tuyển dụng	81
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	82
TÀI LIỆU THAM KHẢO	82
YÊU CẦU 9: THỰC HÀNH VỀ CHẾ ĐỘ CHO THÔI VIỆC NGƯỜI LAO ĐỘNG	83
MỤC ĐÍCH	83
YÊU CẦU	83
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	83
9.1. Nhận diện các căn cứ pháp lý hiện hành tại Việt nam liên quan đến giải quyết các chế độ trợ cấp thôi việc cho người lao động	83
9.2. Các quy định, thủ tục nhận bảo hiểm thất nghiệp	88
9.3. Nhận diện các căn cứ pháp lý hiện hành tại Việt nam liên quan đến giải quyết chế độ trợ cấp bảo hiểm thất nghiệp	88
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	89
TÀI LIỆU THAM KHẢO	89
YÊU CẦU 10: THỰC HÀNH KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	90

MỤC ĐÍCH	90
YÊU CẦU	90
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	90
10.1. Thiết kế bảng hỏi điều tra mức độ hài lòng của nhân viên đối với các chính sách quản trị nhân lực do doanh nghiệp đang thực hiện	90
10.2 Thảo luận, thực hiện đánh giá, tổng hợp phiếu đánh giá, viết báo cáo về mức độ hài lòng của nhân viên đối với các chính sách quản trị nhân lực	91
10.3. Xác định nguyên nhân chính khiến người lao động bất mãn đối với chính sách nhân lực của các doanh nghiệp.....	91
10.4. Đề xuất một số giải pháp giúp doanh nghiệp xóa bỏ bất mãn của người lao động và kích thích họ làm việc tích cực hơn.....	94
YÊU CẦU CẦN ĐẠT ĐƯỢC	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
YÊU CẦU 11: THỰC HÀNH CÁC KỸ NĂNG ĐÀO TẠO NHÂN SỰ	97
MỤC ĐÍCH	97
YÊU CẦU	97
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	97
11.1. Tìm hiểu và phân tích quy trình đào tạo của doanh nghiệp từ đó đề xuất ý kiến hoàn thiện quy trình đào tạo đó	97
11.2. Soạn thảo kế hoạch đào tạo cho năm kế hoạch.....	97
11.3. Thiết kế phiếu điều tra về đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo	98
11. 4. Thực hành đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo và soạn thảo báo cáo kết quả đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo	98
YÊU CẦU CẦN ĐẠT ĐƯỢC	99
TÀI LIỆU THAM KHẢO	99
YÊU CẦU 12: THÙ LAO LAO ĐỘNG	100
MỤC ĐÍCH	100
YÊU CẦU	100
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	100
12. 1. Tìm hiểu hệ thống tiền lương của doanh nghiệp.....	100
12.2 Tìm hiểu bảng lương của doanh nghiệp và thiết kế bảng lương cho một bộ phận doanh nghiệp đó.	100
12.3. Tìm hiểu các chính sách thù lao khác ngoài lương trong doanh nghiệp.....	101
YÊU CẦU CẦN ĐẠT ĐƯỢC	102
TÀI LIỆU THAM KHẢO	102
YÊU CẦU 13: QUAN HỆ LAO ĐỘNG.....	103
MỤC ĐÍCH	103
YÊU CẦU	103
HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN	103
13.1. Nội dung chủ yếu của Hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể? Phân biệt Hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể?.....	103

13.2. Xây dựng bản hợp đồng lao động (Áp dụng cho nhân viên mà doanh nghiệp đã tuyển dụng).....	103
13.3. Tìm hiểu tranh chấp và bất bình của người lao động, hướng giải quyết.....	106
13.4. Nhận diện cơ sở pháp lý để giải quyết tranh chấp và bất bình của người lao động	110
13.5. Nhận diện trình tự, thủ tục giải quyết các tranh chấp và bất bình lao động.....	116
KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC	126
TÀI LIỆU THAM KHẢO	126

Tailieu.vn

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	BLLĐ	Bộ luật lao động
2	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
3	BHXH	Bảo hiểm xã hội
4	BHYT	Bảo hiểm y tế
5	CV	Curriculum Vitae
6	DN	Doanh nghiệp
7	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
8	NSDLĐ	Người sử dụng lao động
9	NLĐ	Người lao động
10	NV	Nhân viên
11	QTNL	Quản trị nhân lực
12	QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
13	TCTN	Trợ cấp thất nghiệp
14	TNCN	Thu nhập cá nhân
15	TU'LĐTT	Thỏa ước lao động tập thể

LỜI GIỚI THIỆU

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật công nghệ với sự xuất hiện của máy móc thiết bị tiên tiến hiện đại và các phần mềm tiện ích đã trợ giúp rất nhiều cho mọi hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, trong mọi lĩnh vực, yếu tố con người vẫn luôn là yếu tố quan trọng nhất và không thể thay thế được. Trong các tổ chức nói chung yếu tố con người hay tập thể những người lao động – nguồn nhân lực từ cấp cao nhất cho đến cấp cơ sở vẫn là yếu tố quyết định sự thành công, thực hiện thắng lợi mục tiêu của tổ chức và của các doanh nghiệp cũng như mục tiêu xã hội. Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức là một vấn đề phức tạp, đó là sự kết hợp của khoa học và nghệ thuật.

Thực hành Quản trị nhân lực là một trong các học phần cơ bản về quản lý người lao động trong các tổ chức nói chung hay của các doanh nghiệp nói riêng. Nó rèn luyện những kỹ năng cơ bản nhất nhằm giúp các nhà quản lý thực hiện tốt vai trò của mình, sử dụng có hiệu quả sức lao động nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Để học tập phần này có hiệu quả, người học cần được trang bị những kiến thức cơ bản về kinh tế như: Kinh tế vi mô, Kinh tế vĩ mô, Kinh tế chính trị, Quản trị nhân lực, Quản trị học... Học phần rèn luyện cho sinh viên kỹ năng thu thập, xử lý, phân tích thông tin để tiến hành phân tích công việc trong hệ thống việc làm của doanh nghiệp, kỹ năng lập kế hoạch nhân sự, kỹ năng thiết lập quy trình tuyển dụng, kỹ năng bố trí sắp xếp lao động, tạo động lực trong lao động, kỹ năng đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động, thiết lập và tính toán thù lao và các phúc lợi cho người lao động, xây dựng các mối quan hệ lao động. Trên cơ sở đó sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong từng giai đoạn nhất định.

Để đáp ứng với yêu cầu học tập của sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật công nghiệp tổ chức biên soạn Tài liệu học tập Thực hành Quản trị Nhân lực. Đây là một học phần chuyên môn của sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

Tài liệu học tập được biên soạn theo đúng chương trình đào tạo và các quy định về cách trình bày của Nhà trường. Tài liệu học tập bao gồm 13 yêu cầu như sau:

- Yêu cầu 1: Tổng quan về QTNL trong Doanh nghiệp
- Yêu cầu 2: Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức
- Yêu cầu 3: Thực hành phân tích công việc
- Yêu cầu 4: Xây dựng kế hoạch nhân lực trong Doanh nghiệp
- Yêu cầu 5: Thực hành các kỹ năng tuyển dụng
- Yêu cầu 6: Thực hành kỹ năng thiết kế chương trình định hướng hội nhập môi trường làm việc mới cho nhân viên
- Yêu cầu 7: Đánh giá lao động
- Yêu cầu 8: Thực hành kỹ năng bố trí – chuyển chuyển - đề bạt

- Yêu cầu 9: Thực hành về chế độ cho thôi việc người lao động
- Yêu cầu 10: Thực hành kỹ năng tạo động lực cho người lao động
- Yêu cầu 11: Thực hành các kỹ năng đào tạo nhân sự
- Yêu cầu 12: Thù lao lao động
- Yêu cầu 13: Quan hệ lao động

Với sự tham gia biên soạn của: Ths. Nguyễn Thị Thu; Ths. Trần Thị Vân; Ths. Trần Thị Kim Phụng. Trong quá trình biên soạn, nhóm biên soạn đã rất cố gắng nhưng Tài liệu học tập khó có thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Chúng tôi luôn mong nhận được sự góp ý của bạn đọc để Tài liệu học tập này được tái bản hoàn thiện hơn trong những lần sau. Xin chân thành cảm ơn!

Thay mặt nhóm biên soạn

Ths. Nguyễn Thị Thu

PHẦN 1: ĐỀ THỰC HÀNH

Lựa chọn và giới thiệu tổng quan về doanh nghiệp, căn cứ vào tài liệu thực tế của doanh nghiệp, thực hiện các yêu cầu sau:

YÊU CẦU 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Thông qua các tình huống mô tả thực tế hoạt động quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp, nhận diện trường phái quản trị nhân lực đã được ứng dụng trong doanh nghiệp.

Tình huống 1.1. QUẢN LÝ NHÂN SỰ Ở MICROSOFT SINGAPORE: “LẠT MỀM BUỘC CHẶT”

Không có gì ngạc nhiên khi Microsoft Singapore vừa được Bộ nhân lực Singapore trao giải thưởng “Nơi làm việc thân thiện với gia đình”.

Microsoft là một ví dụ điển hình thú vị về quản lý nhân sự. Thử tưởng tượng, bạn có thể thông báo với sếp rằng sẽ ở nhà cả tuần vì bạn không có buổi họp quan trọng nào, hoặc chẳng ai nhìn bạn lạ lắm khi bắt gặp bạn bên bàn bida, bắn máy bay trong trò chơi Xbox mới nhất, tu Coca liên tục bên quầy bar hay đang thư giãn trên ghế massage trong giờ làm việc. Lạ lùng hơn, tất cả những thứ đó đều được công ty cung cấp miễn phí.

Nghe có vẻ khó tin nhưng đối với Microsoft, công ty không lồ 30 tuổi về phần mềm đang quản lý hơn 57.000 nhân viên (NV) tại 70 quốc gia khắp thế giới, tất cả đều là sự thật. Và khẩu hiệu của họ “Tiềm năng của bạn, đam mê của chúng tôi” (“Your potential, our passion”) được áp dụng khá công bằng cho cả khách hàng lẫn NV.

Melissa Kee, giám đốc nhân sự của Microsoft Singapore nói: “Mọi người đều được tự do làm những gì họ muốn. Nhiệm vụ của chúng tôi là giúp họ trở thành con người mà họ có thể”.

Daniel, giám đốc kinh doanh và tiếp thị bổ sung: “Không NV nào muốn bị xem là công cụ được đánh số. Họ muốn được biết đến, được cư xử với niềm tin và sự tôn trọng”.

Để thể hiện điều đó, hơn 600 NV của Microsoft Singapore không bị bắt buộc phải đi làm theo giờ giấc cố định.

Họ thậm chí còn được phép làm việc ở nhà, bao lâu tùy thích miễn là thông báo rõ ràng cho cấp trên, các buổi họp đã được lên lịch trước sẽ không bị ảnh hưởng và họ có thể liên lạc được qua điện thoại, e-mail hoặc IM (Instant messaging - tin nhắn qua mạng).

“Chúng tôi chỉ quan tâm đến kết quả”, Daniel giải thích. “Điều quan trọng nhất là kết quả chứ không phải là ngồi ở bàn làm việc bao lâu. Hơn nữa, đó cũng là mục tiêu của công nghệ hiện đại: mang đến cho con người sự linh động và giúp họ luôn kết nối với nhau”.

Tuy nhiên nhiều NV vẫn không muốn làm việc xa văn phòng. Chiếm hết 6 tầng của tòa nhà Shenton Way hiện đại mới khánh thành, Microsoft mang một dáng vẻ rất thời thượng kết hợp bởi phong cách, màu sắc, kết nối không dây và những khu vực chung rất lớn trông giống như quán café hơn là công ty. Thậm chí họ còn có một quang cảnh rất đẹp trông ra biển.

“Chúng tôi liên tục tự vấn mình: Cái gì sẽ làm NV cảm thấy vui và hào hứng với công việc? Làm sao giúp họ cân bằng trong công việc và cuộc sống? Tuyển được người giỏi mới là giai đoạn đầu, quan trọng hơn là làm sao để họ phát triển và giữ được NV”, bà Kee nói.

Để làm điều đó, Microsoft đã xây dựng chương trình phát triển NV giúp NV thuộc mọi cấp nhận thấy tiềm năng của mình. Chương trình gồm 4 lĩnh vực chính:

Kinh nghiệm làm việc

Tổ chức các buổi kết nạp NV, chiếu một đoạn phim về văn hóa công ty để các thành viên mới làm quen với môi trường làm việc.

Thực hiện trưng cầu hàng năm để NV có thể gửi kiến nghị dưới dạng vô danh về mọi thứ, từ những gì họ nghĩ về cấp trên đến việc họ có được trả lương đúng mức hay không.

Phát triển nghề nghiệp

Các thành viên mới đều được phân bổ một người hướng dẫn chính thức, nhưng sau đó họ đều có quyền chọn người hướng dẫn cho riêng mình.

Tất cả NV sẽ được hỏi về con đường sự nghiệp mong muốn của mình. Chỉ trong năm qua, hơn 50% các đề nghị đã được thực hiện thông qua việc hình thành các vị trí mới, thăng chức và hoán chuyển việc giữa trong và ngoài nước.

Phát triển khả năng quản lý

Công ty có “Kế hoạch kế nhiệm” giúp NV hiểu rõ khả năng thăng tiến của mình trong công ty.

Mỗi trưởng bộ phận phải gặp từng thành viên trong nhóm mình một lần/ tháng để lắng nghe những gì họ nghĩ về phong cách quản lý và kỹ năng giải quyết công việc của mình.

Tích hợp sống và làm việc

Mỗi năm đều có ngày “Mang con bạn đến sở làm” giúp trẻ con hiểu rõ công việc của bố mẹ chúng. để khuyến khích các cặp mới cưới sinh con, công ty chu cấp 250 USD cho mỗi lần sinh. Chi phí khi mang thai cho NV nữ hoặc vợ của NV nam cũng được công ty cung cấp.

VietnamWorks.com

Câu hỏi:

1. Những khác biệt trong QTNL của Microsoft Singapore so với QTNL cổ điển? Điều này sẽ đem lại những lợi ích gì cho doanh nghiệp và cho nhân viên?
2. Theo anh (chị) để áp dụng mô hình quản trị này cần có những điều kiện gì? Các doanh nghiệp Việt Nam có khả năng áp dụng mô hình này không?

Tình huống 1.2. TRẠM KINH DOANH TỔNG HỢP THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG.

Trạm kinh doanh tổng hợp Đà Nẵng trực thuộc công ty X (có trụ sở chính đặt tại Hà Nội) được thiết lập tại một địa điểm hết sức thuận tiện cho việc tiếp nhận và phân phối hàng hóa cho các cửa hàng nằm trong vùng. Trước đây trạm trưởng là kỹ sư Minh và phụ tá là ông Linh. Kỹ sư Minh là người có nhiều kinh nghiệm về ngành xây dựng và tổ chức; ông đã có đóng góp đáng kể trong việc xây cất trạm Đà Nẵng. Khi hoạt động thương mại còn ít thì công việc tiến triển khá khả quan. Nhưng khi hoạt động thương mại gia tăng thì hiệu năng hoạt động của trạm giảm sút rõ rệt. Toàn thể nhân viên đều ngày đêm bận rộn, không còn thì giờ để huấn luyện mà các cửa hàng vẫn than phiền ngày càng nhiều về việc cung ứng hàng hóa không mau chóng. Công ty phái một Ban thanh tra xuống quan sát tình hình và ngay sau đó kỹ sư Minh được chuyển đi phụ trách việc xây dựng một trạm khác và kỹ sư Chi được điều tới để phụ trách trạm kinh doanh Đà Nẵng.

Kỹ sư Chi là người có nhiều năm kinh nghiệm trong kinh doanh và đã từng nắm chức vụ trưởng phòng kho vận của công ty. Đến trạm Đà Nẵng ông được các nhân viên cho biết tình trạng kém khả quan ở đây. Sau một tuần, ông thấy rằng điều kiện làm việc tại trạm rất kém, đa số nhân viên là người tốt nhưng chưa được huấn luyện do vậy họ làm việc không đạt kết quả mong muốn. Và ông cho rằng điều thiết yếu là phải có thêm nhân viên, tăng cường hoạt động quản trị và có tổ chức hoàn thiện hơn.

Kỹ sư Chi thảo luận hàng ngày với các thuộc viên then chốt và cùng họ lập ra một ban tổ chức mà họ tin là sẽ làm cho hoạt động có hiệu quả hơn và đặt các liên hệ thông đạt rõ rệt hơn. Sau đó ông để tâm lo vấn đề nhân viên quản trị. Ông đã dành nhiều công sức để tìm người. Ông còn thư cho cán bộ lãnh đạo của một số trạm kinh doanh khác nhờ họ tìm giúp. Chẳng bao lâu sau ông nhận được thư phúc đáp của ông Bá – trạm trưởng trạm kinh doanh Cần Thơ có đoạn như sau:

“ Tôi vui lòng giới thiệu một người mà tôi tin có thể thích ứng với nhu cầu cần của anh. Người đó là Hà Văn Sơn, đã có đôi lần làm việc với chúng tôi với tư cách cố vấn. Ông Sơn là một cựu sinh viên Luật, có mở một văn phòng dịch vụ pháp lý tại Cần Thơ và nghe đâu rất giỏi trong nghề này. Tôi chắc ông ta có thể giúp anh một cách đắc lực”.

Kỹ sư Chi lập tức đánh điện mời ông Sơn ra làm việc tại trạm Đà Nẵng. Mặc dù khi đó ông chưa có dự định giao công việc gì cho ông Sơn, nhưng ông tin chắc có thể tìm một chức vụ xứng đáng với khả năng của người này. Ông Sơn nhận lời mời và tới nhận việc sau đó độ 10 ngày.

Kỹ sư Chi sau khi gặp gỡ và chỉ định ông Sơn làm việc tại Ban Thanh tra và hiện trưởng phòng là ông Gấm – một cán bộ vừa tốt nghiệp trường Đại học kinh tế, làm việc có nhiều kết quả khả quan, được mọi người yêu mến; giúp việc cho ông Gấm là ông Huy một người có kinh nghiệm trong công việc hành chính. Nhiệm vụ của Ban Thanh tra là:

- Làm báo cáo thường xuyên về sự tiến triển của công việc cải tiến lên trạm trưởng.
- Kiểm điểm công việc của các phòng ban thuộc trạm.
- Điều tra và làm rõ những khiếu nại tới trạm tìm ra nguyên nhân và đề xuất biện pháp giải quyết.

Trưởng phòng Gấm cho đặt một bàn giấy cho ông Sơn tại phòng. Lập tức ông Sơn sắp đặt các vật dụng cá nhân gồm có văn bằng, chứng chỉ luật được đóng khung lên tường và giấy phép của tòa án cho quyền mở văn phòng dịch vụ pháp lý. Ông Sơn không được giao phó một công việc nhất định nào, nhưng trưởng phòng tin rằng ông sẽ giúp đỡ phòng trong việc điều tra và có những đề nghị bổ ích cho việc làm báo cáo để trình trạm trưởng.

Một vấn đề nổi cộm tại trạm Đà Nẵng vào thời điểm đó là tình trạng tồn trữ hành hóa ở đây. Ban Thanh tra đang lo thảo một báo cáo dùng để làm cơ sở cho sự cải tổ phòng Kho vận. Trưởng phòng Gấm và ông Huy mời Sơn cho ý kiến về tình trạng này. Sau khi điều tra hết một buổi sáng ông Sơn cho hai người biết rằng: muốn cải tiến tình trạng tồn trữ thì phải kiểm kê hàng tồn kho hàng ngày. Ông Gấm và ông Huy cho rằng làm như vậy rất khó, bởi vì có 12 nhà kho, một nhà kho dài tới 100 m và chứa đựng hơn 5000 mặt hàng khác nhau. Hơn nữa để thực hiện được việc kiểm kê thì cần có thêm nhiều nhân viên, mà hiện thời sự thiếu hụt nhân công, không thể đào đâu ra.

Ông Sơn nhấn mạnh ý kiến của ông là rất hay và ông đề nghị ý kiến đó được nêu trong báo cáo để trình lên trạm trưởng. Rồi ông lại đem ý kiến đó bàn với ông Côi – trưởng phòng kho vận, ông Côi không đồng ý, hai người gây lộn với nhau và ông Côi phải ra lệnh tống cổ ông Sơn ra khỏi phòng mình.

Vài ngày sau, trạm trưởng nhận được báo cáo của trưởng ban Thanh tra rằng ông Sơn quấy rầy họ và đề nghị những chuyện thiếu thực tế. Các trưởng phòng khác cũng có ý kiến cho rằng ông Sơn đang gây rối tổ chức. Trạm trưởng đáng rất đau đầu về việc này: dù ông Sơn là người có năng lực đi nữa, thì với tư cách khó hòa hợp của ông cũng ngăn trở việc thu lượm tài liệu, không làm cho người khác nghe theo. Chưa biết định đoạt ra sao thì một hôm ông Chi thấy xôn xao. Khi tới nơi thì ông Chi thấy tất cả nhân viên trong phòng đang nhìn ông Sơn mà cười khi ông này đang ngủ gục ngáy o o trên bàn giấy.

Câu hỏi:

1. Vận dụng lý thuyết quản trị nhân lực để phân tích tình huống trên.
2. Trách nhiệm của trạm trưởng Chi, trưởng phòng Gấm đối với ông Sơn? Và ông Sơn có làm tròn trách nhiệm đối với ông Chi không?

Tình huống 1.3. CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÙNG CƯỜNG.

Sau khi tốt nghiệp Đại học Thương Mại – chuyên ngành Quản trị Kinh doanh năm 1999, anh Nguyễn Hùng Cường đã trở thành cán bộ trẻ có năng lực của phòng vật tư cấp thoát nước Hà Nội. Sau 05 năm lăn lộn trong công việc, anh Cường đã có quan hệ và làm việc với rất nhiều bạn hàng.

Điều anh suy nghĩ là làm thế nào để giản hóa quá trình cung cấp vật tư cho ngành nước. Với sự hỗ trợ và giúp đỡ của gia đình, bạn bè, anh Cường mở công ty trong lĩnh vực mà anh có nhiều kinh nghiệm. Công ty thương mại Hùng Cường ra đời năm 2000 với một cửa hàng bán vật tư thiết bị ngành nước tại Hà Nội với 5 nhân viên.

Bằng kinh nghiệm và nhạy cảm trong thương trường, anh Cường đã nhanh chóng mở rộng kinh doanh, tuyển thêm nhân viên, mở cửa hàng mới. 3 cửa hàng tại Hà Nội, 2 cửa hàng ở hải phòng, 1 ở TP.HCM, 1 ở Đà Nẵng. Tuy nhiên anh nhận thấy doanh thu của công ty tăng chậm dần vào cuối năm 2002, do nguồn hành khai thác khó khăn, hàng nhập khẩu bị đánh thuế nặng, đối thủ cạnh tranh nhiều, các mối quan hệ trước đây giảm tác dụng. Anh Cường tự hỏi: Làm thế nào để duy trì và phát triển công ty trong tình hình đó.

Anh Cường thấy vấn đề khó khăn của công ty không chỉ là do các yếu tố bên ngoài, mà chủ yếu do các yếu tố bên trong quyết định. Nhưng anh thấy phần lớn nhân viên đều rất chăm chỉ, thường xuyên làm thêm giờ với hy vọng tăng doanh thu cho công ty. Anh Cường bắt đầu kiểm tra từ chính mình (anh cảm thấy mình làm việc cảm tính, kinh nghiệm và kiến thức được trang bị kiểu bao cấp mà chưa thật hiểu về kinh tế thị trường). Anh quyết định bỏ tiền sang Mỹ học **A 14 tháng. Anh quản lý công ty từ xa phối hợp với Phó giám đốc. Thời gian anh du học tuy doanh thu của công ty không tăng, nhưng anh Cường thấy vỡ lẽ ra rất nhiều điều bổ ích, và mở rộng được quan hệ với các bạn hàng nước ngoài. Anh mơ ước sẽ lập nên một trung tâm thương mại lớn có uy tín và khả năng giao dịch với quốc tế.

Về nước, anh bắt tay vào đánh giá lại chất lượng toàn bộ nhân viên. Hai phần ba trong số học tốt nghiệp đại học và có chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với việc được giao. Song anh Cường rất ngạc nhiên là tất cả phong cách và thói quen của họ không hề phù hợp với yêu cầu của công việc. Để vào công ty tất cả họ đều được phỏng vấn các kiến thức nghề nghiệp và trải qua thời gian thử việc là 3 tháng trong sự giám sát chặt chẽ của người có trách nhiệm. Hơn nữa anh Cường quan tâm khuyến khích nhân viên đi học các lớp đào tạo ngắn hạn và tiếng Anh.

Công ty sẵn sàng trả tiền học phí cho nhân viên đi học ngoài giờ khi họ đề nghị. Tuy nhiên các nhân viên vẫn phòng để được đi học hơn vì không phải làm ca kíp, ngoài giờ. Anh cho rằng chính nhân viên của mình tự họ sẽ biết họ cần đi học bổ sung những gì họ thấy thiếu trong giải quyết công việc hàng ngày. Nhưng nhân viên cửa hàng thì khó sắp xếp thời gian để đi học, vì vướng công việc, hơn nữa việc đi học này không bắt buộc. Vì vậy nhiều điều cần thiết không đến được đúng đối tượng. Trong khi nhiều người đi học về khen khóa học này hay, ông thầy kia giỏi.

Nhưng anh Cường nhận thấy một số điều ở nhân viên bán hàng:

1 Khi khách đến, nếu không phải là người quen thì nhân viên vẫn tiếp tục câu chuyện hoặc công việc của mình rồi mới tiếp khách.

2 Các cửa hàng trưởng không kiểm soát được nhân viên vì họ ngang tuổi nhau, hơn nữa nhân viên cho rằng chỉ có cửa hàng trưởng mới chịu trách nhiệm về tình hình kinh doanh của cửa hàng.

3 Nhân viên nhìn nhau khi làm và ganh tỵ nhau khi nhận lương thưởng.

4 Các nhân viên đều hành động theo kiểu làm đến đâu hay đến đó.

5 Không ít cán bộ nhân viên của cửa hàng không hiểu gì về kinh tế thị trường, nhiều người không nắm được các luật lệ của nhà nước liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh nên nhiều khi làm thiệt hại đến công ty.

Anh Cường thấy rằng việc khẩn cấp là đào tạo được đội ngũ nhân viên phù hợp với yêu cầu của kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Tháng 3/2003, anh tuyển một sinh viên tốt nghiệp trường Đại học Luật về đảm nhiệm hoạt động quy hoạch – tổ chức đào tạo – phát triển nhân viên trong công ty. Người này tên là Hiền, chưa biết nên bắt đầu thế nào. Nhưng vừa rồi cô đã mời được một cán bộ của Bộ Kế hoạch & Đầu tư về giảng cho nhân viên công tác Marketing thời gian 2 ngày sau giờ làm việc. Sau đó cô thở phào và tiếp tục chuẩn bị cho đợt đào tạo mới.

Tuy nhiên làm thế nào để thay đổi được tình trạng của công ty, tại sao nhân viên được học mà công ty dường như không khá lên được, tại sao mọi người đi học về vẫn làm việc như xưa, đó là những câu hỏi làm anh Cường đau đầu. Anh nói anh đã nhận thức được vai trò của việc đào tạo và anh kiên quyết đầu tư cho việc này, anh sẽ tìm kiếm và đổi mới.

Câu hỏi: Anh chị cho biết quan điểm quản trị nhân sự của công ty Hùng Cường?

Tình huống 1.4:

Ông Thành là trưởng phòng Hành chính nhân sự của công ty Hồng Lam. Trong 3 năm qua, tình hình kinh doanh của công ty rất khả quan với mức tăng trưởng doanh thu hàng năm khoảng 150%. Gần đây một số trưởng bộ phận trong công ty đề nghị được mua sắm trang thiết bị làm việc, cử nhân viên đi đào tạo và tổ chức một chuyến đi nghỉ mát cho nhân viên.

Sau khi cân nhắc ông Thành đã đề xuất với ông Linh, Giám đốc công ty như sau:

* Mua 3 máy vi tính mới có cấu hình tương đối mạnh để đáp ứng yêu cầu công việc của phòng thiết kế.

* Nâng cấp 8 máy vi tính của phòng tài chính và phòng kinh doanh để đảm bảo tốc độ xử lý dữ liệu.

* Cử các nhân viên của phòng kinh doanh tham gia khóa đào tạo kỹ năng bán hàng;

* Cử các quản đốc phân xưởng tham gia khóa học quản lý dây chuyền công nghệ;

* Tổ chức chuyến đi nghỉ mát 2 ngày ở Phan Thiết cho tất cả nhân viên.

Sau khi nghe đề xuất của ông Thành, ông Linh chỉ đồng ý cử nhân viên đi đào tạo kỹ năng bán hàng vì điều này giúp công ty tăng doanh thu bán hàng trong năm tới.

Ông Thành cố thuyết phục ông Linh rằng hiện nay các máy vi tính xử lý dữ liệu rất chậm do đó ảnh hưởng đến tốc độ hoàn thành công việc. Các quản đốc thiếu kỹ năng quản lý dây chuyền công nghệ cho nên họ thường lúng túng khi xử lý các sự cố kỹ thuật. Hơn nữa tổng chi phí cho kế hoạch mua sắm trang thiết bị và đào tạo nhân viên không nhiều. Tuy nhiên, ông Linh vẫn khẳng định rằng có thể hết năm sau ông mới tính đến việc này. Ông nói:

“Hiện nay chi phí trả lương của công ty đã quá nhiều, rồi phải đóng BHXH, thưởng và nhiều khoản khác cho nhân viên. Chúng ta nên dùng ngân sách để đầu tư nhiều hơn là cho máy móc và thiết bị sản xuất để giảm bớt việc đi vay ngân hàng.”

Cuối cùng ông kết luận: “Chắc mọi việc để từ từ sẽ tính, anh Thành ạ.”

Câu hỏi: Ông Linh, giám đốc công ty Hồng Lam nhìn nhận thế nào về đội ngũ nhân viên của công ty? Quan điểm như vậy của ông Linh có ảnh hưởng gì đến kết quả hoạt động của công ty không?

1.2. Từ những kết quả nhận diện trong các tình huống nói trên và căn cứ vào tình hình thực tế của doanh nghiệp đã lựa chọn, hãy cho biết doanh nghiệp bạn đã lựa chọn đang áp dụng trường phái quản trị nhân lực nào

1.3. Trên cơ sở trường phái quản trị nhân lực mà doanh nghiệp đã áp dụng hãy đánh dấu “v” vào những mong muốn mà lãnh đạo doanh nghiệp đặt ra đối với đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp

Nội dung	Tích “v”
1. Nhân viên phải mang lại ngày càng nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp	
2. Nhân viên phải hết sức trung thành và cấp trên có thể tin cậy giao phó những công việc quan trọng	
3. Nhân viên phải không suốt ngày đòi tăng lương, thưởng và các trợ cấp khác	
4. Nhân viên phải chủ động trong công việc và đóng góp sáng kiến nâng cao hiệu quả làm việc	
5. Nhân viên phải thật sự tôn trọng và quý mến lãnh đạo, chứ không phải sợ lãnh đạo	
6. Nhân viên phải là những người luôn sát cánh bên lãnh đạo để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp	
7. Nhân viên phải có ý thức bảo quản và tiết kiệm tài sản của doanh nghiệp như của chính họ	

8. Nhân viên phải có tinh thần làm việc tốt và thân thiện với nhau để lãnh đạo có thể an tâm lo việc kinh doanh	
---	--

1.4. Để đạt được những mong muốn đã lựa chọn ở trên, doanh nghiệp đã thực hiện những hoạt động cụ thể nào, hãy đánh dấu “v” vào câu thích hợp phản ánh đúng thực tế diễn ra tại doanh nghiệp:

Nội dung	Tích “v”
1. Trong các cuộc họp bàn về chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, trưởng bộ phận quản lý nguồn nhân lực:	
a. Hoàn toàn được tham gia	
b. Không được tham gia nhưng được hỏi ý kiến	
c. Được tham gia và đóng góp ý kiến trong tất cả các cuộc họp	
2. Nếu nhân viên trong doanh nghiệp có sáng kiến đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, thì họ sẽ được:	
a. Ghi nhận nhưng không được khen thưởng	
b. Ghi nhận và được khen thưởng nhưng chờ đến cuối năm	
c. Ghi nhận và được khen thưởng tức thời	
3. Tại doanh nghiệp, công tác đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên nhằm:	
a. Chấm dứt hợp đồng lao động nếu không hoàn thành công việc	
b. Chỉ để xét mức lương thưởng hàng năm cho phù hợp	
c. Giúp nhân viên cải thiện hiệu quả làm việc của họ trong thời gian tới	
4. Nếu nhân viên không hoàn thành công việc được giao, thì	
a. Họ sẽ phải chịu mức kỷ luật thích đáng	
b. Họ sẽ được thêm một cơ hội để cố gắng hoàn thành	
c. Họ sẽ được giúp đỡ giải quyết các khó khăn để hoàn thành công việc	
5. Khi doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng, thì doanh nghiệp sẽ:	
a. Chỉ tuyển dụng những người từ bên ngoài doanh nghiệp	
b. Chỉ tuyển dụng những người bên trong doanh nghiệp	
c. Ưu tiên tuyển dụng những người bên trong doanh nghiệp	
6. Doanh nghiệp quyết định cử nhân viên đi đào tạo chỉ khi	

a. Đào tạo là một phần thưởng cho những nhân viên xuất sắc	
b. Doanh nghiệp muốn có một đội ngũ nhân viên có trình độ cao	
c. Do yêu cầu của công việc	
7. Trong doanh nghiệp, khi ra quyết định, cấp trên	
a. Không bao giờ hỏi ý kiến cấp dưới	
b. Có tham khảo ý kiến cấp dưới	
c. Huy động cấp dưới cùng tham gia vào quá trình ra quyết định	

YÊU CẦU 2: PHÂN CHIA TRÁCH NHIỆM QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

- 2.1. Bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực của doanh nghiệp có tên gọi là gì
- 2.2. Hãy trình bày vai trò, chức năng, nhiệm vụ của bộ phận làm công tác chuyên môn về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

YÊU CẦU 3: THỰC HÀNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

- 3.1. Trình bày qui trình phân tích công việc của doanh nghiệp
- 3.2. Lựa chọn 01 vị trí công việc, nêu rõ vị trí công việc trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- 3.3. Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc (phân tích công việc để phục vụ tuyển dụng, tăng lương, đào tạo...)
- 3.4. Thiết kế bảng hỏi (phiếu điều tra) để thu thập thông tin có liên quan đến công việc
- 3.5. Viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc cho vị trí đã lựa chọn

YÊU CẦU 4: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

- 4.1. Phân tích thông tin về doanh nghiệp:
 - 4.1.1. Phân tích, đánh giá tình hình lao động hiện tại của doanh nghiệp
 - 4.1.2. Xác định những định hướng chiến lược phát triển lực lượng lao động của doanh nghiệp trong 5 năm tới.
- 4.2. Căn cứ vào tình hình kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong 3 năm gần nhất và định hướng chiến lược của doanh nghiệp trong 5 năm tới, tiến hành lập kế hoạch nhân sự tổng hợp cho doanh nghiệp

YÊU CẦU 5: THỰC HÀNH CÁC KỸ NĂNG TUYỂN DỤNG

Trên cơ sở doanh nghiệp đã lựa chọn, thực hiện các yêu cầu sau:

- 5.1. Xây dựng quy trình tuyển dụng cho doanh nghiệp
- 5.2. Lập bản kế hoạch tuyển dụng cho năm kế hoạch
- 5.3. Soạn thảo quyết định thành lập hội đồng tuyển dụng
- 5.4. Soạn thảo quảng cáo tuyển dụng nhân viên

- 5.5. Thực hành chuẩn bị hồ sơ xin việc
- 5.6. Soạn thảo báo cáo quá trình thu nhận hồ sơ
- 5.7. Viết thư mời tham dự phỏng vấn đối với ứng viên đã qua vòng tuyển chọn hồ sơ
- 5.8. Xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn
- 5.9. Các nhóm thực hành phỏng vấn nhau
- 5.10. Xây dựng bảng đánh giá và thực hành đánh giá kết quả phỏng vấn
- 5.11. Soạn thảo báo cáo quá trình phỏng vấn
- 5.12. Soạn thảo quyết định tuyển dụng nhân sự
- 5.13. Viết thư mời nhận việc cho ứng viên đã được tuyển dụng

YÊU CẦU 6: THỰC HÀNH KỸ NĂNG THIẾT KẾ CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG HỘI NHẬP MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC MỚI CHO NHÂN VIÊN

Trên cơ sở doanh nghiệp đã lựa chọn, thực hiện các yêu cầu sau:

- 6.1. Thiết kế 01 cuốn sổ tay nhân viên của doanh nghiệp
- 6.2. Thiết kế quy trình và nội dung của 1 chương trình định hướng cho nhân viên mới của doanh nghiệp

YÊU CẦU 7: THỰC HÀNH CÁC KỸ NĂNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Trên cơ sở doanh nghiệp đã lựa chọn, thực hiện các yêu cầu sau:

- 7.1. Tìm hiểu và phân tích quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp từ đó đề xuất ý kiến hoàn thiện quy trình đánh giá phù hợp
- 7.2. Xây dựng bản tiêu chuẩn đánh giá cho vị trí nhân viên đã được tuyển dụng
- 7.3. Thực hành đánh giá nhân sự
- 7.4. Bài tập tình huống

***Tình huống 7.1:* ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM**

Ngọc: Sếp của mình đánh giá tất cả mọi nhân viên trong phòng đều tốt cả. Ngoại trừ một bà có con nhỏ, suốt ngày thấy con ốm, mẹ nghỉ, không đảm bảo ngày công bị loại C còn lại ai cũng được loại A tất. Thực tế, trong phòng chỉ có một số người tích cực làm việc có hiệu quả. Những người khác thì chỉ đứng đĩnh, “Sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về” thôi.

Lâm: 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, chúng mình có đợt giảm biên chế. Mình lẽ ra phải bị nằm trong danh sách những người bị cho nghỉ đầu tiên. Chỉ vì có tài văn nghệ mà mình thoát đây.

Thuận: 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 được nhận 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:

a. Anh (Chị) hãy phân tích ưu, nhược điểm và ảnh hưởng của cách đánh giá thi đua ở ba đơn vị nói trên?

b. Nếu là lãnh đạo doanh nghiệp, anh (chị) sẽ chọn cách đánh giá thi đua như thế nào?

Tình huống 7.2:

“Hoàng Nam là trưởng phòng nhân sự của công ty Bắc Nam. Là thành viên của hội đồng đánh giá thực hiện công việc/ thành tích/ của công ty, Nam đã tổ chức một cuộc họp để xem xét và trao đổi vấn đề đánh giá lại mức độ thực hiện một số công việc trong công ty. Trong buổi giao ban gần đây nhất, phụ trách Văn phòng đã tranh luận rằng một số người được đánh giá cao hơn mức độ thực hiện công việc mà họ đã hoàn thành, sự đánh giá như vậy là không công bằng. Cán bộ quản lý phụ trách phòng Marketing và phòng Sản xuất cũng là thành viên của Hội đồng đánh giá mức độ thực hiện công việc đã rất ủng hộ ý kiến này và cho rằng việc đánh giá lại mức độ thực hiện công việc hiện nay là rất cần thiết trong công ty.

Công việc của cô thư ký Lan được mọi người bàn tán và tranh luận nhiều nhất. Lan được nhận vào làm thư ký của công ty ngay từ những ngày đầu tiên thành lập Công ty. Cô cũng là thư ký duy nhất của Công ty trong 6 năm qua. Trong suốt 6 năm, cô làm việc thực sự hiệu quả và để lại ấn tượng tốt đẹp cho tất cả mọi người trong Công ty và những khách hàng cũng như các đối tác của Công ty, Giám đốc công ty từng nói, Lan thực sự là một thư ký tuyệt vời, Công ty có được ấn tượng tốt với bạn hàng và những người cung cấp cũng là do một phần đóng góp không nhỏ của Lan.

Sau khi trưởng phòng Marketing đưa ra vấn đề, mọi người tranh luận sôi nổi hẳn lên. Mỗi người một ý kiến, đưa ra từ nhiều góc độ khác nhau trước Công ty. Người cho rằng Lan là một thư ký luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Người thì nói Lan luôn quan tâm đến mọi người trong Công ty. Không khí làm việc tươi trẻ và hiệu quả của Công ty là do Lan tạo ra. Hôm nào thiếu Lan thì Công ty buồn hẳn đi. Có ý kiến cho rằng nhờ Lan có bố làm ở Sở Thương Mại Thành Phố và Lan cũng quan hệ rất tốt với nhân viên trên đó nên công ty ký được rất nhiều các hợp đồng có giá trị. Người thì thêm rằng Lan có bạn trên Phòng Thuế Thành phố nên công ty có thể nộp thuế muộn hoặc nợ thuế mấy tháng trời. Nhưng cũng có người cho rằng chỉ là thư ký thôi nhưng công việc của Lan liên quan đến các bộ phận khác trong công ty và ở mỗi bộ phận Lan đều để lại ấn tượng tốt đẹp...Cuộc họp cứ thế tiếp diễn với các nhận xét khác nhau về Lan cho đến khi có người đặt câu hỏi. Vậy, liệu Lan được nhận mức thù lao cao thứ ba trong công ty, chỉ sau Giám đốc và Phó Giám đốc và như thế đã xứng đáng chưa? Đến lúc này thì cuộc họp trầm hẳn lại...Với chức trách, nhiệm vụ của mình, Hoàng Nam băn khoăn tự hỏi: không biết cuộc họp sẽ đi tới đâu đây? Làm thế nào để thống nhất trong cuộc họp này và đưa ra quyết định cuối cùng?