

CHƯƠNG 4

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



Mỗi hình thái kinh tế xã hội đều gắn liền với một phương thức sản xuất nhất định, xu hướng của quản trị ngày càng phức tạp cùng với sự phát triển ngày càng cao của nền kinh tế xã hội. Trên thị trường ngày nay, các doanh nghiệp đang đứng trước thách thức phải tăng cường tối đa hiệu quả cung cấp các sản phẩm dịch vụ của mình. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm tới chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tới các phương thức Marketing và bán hàng tốt cũng như các quy trình nội bộ hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, họ dựa vào một tài sản lớn nhất của mình đó chính là nguồn nhân lực. Trong thế giới kinh doanh, con người là nguồn lực quan trọng nhất và khó quản lý nhất.

Nội dung chương này tập trung vào các vấn đề chính sau:

- Biết các kiến thức cơ bản về quản trị nhân lực: khái niệm, đặc điểm nguồn nhân lực.
- Biết những nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực: phân tích và thiết kế công việc, hoạch định, tuyển dụng, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.
- Biện tiến trình hoạch định nguồn nhân lực.
- Biết những thách thức mà nhà quản trị nhân lực phải đương đầu trong môi trường toàn cầu với sự thay đổi lớn về công nghệ.

4.1 Nguồn nhân lực và đặc điểm nguồn nhân lực

Để tạo ra đầu ra đáp ứng nhu cầu khách hàng, đem lại hiệu quả kinh doanh, tổ chức sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó nhân lực là nguồn lực rất đặc biệt. Đặc trưng khác biệt cơ bản của nhân lực so với tất cả các nguồn lực khác của tổ chức đó là con người là một thực thể biết suy nghĩ và hành động theo suy nghĩ của mình.

4.1.1 Khái niệm

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, có mối quan hệ chặt chẽ với dân số, là bộ phận quan trọng trong dân số, đóng vai trò tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội. Đây là một trong các nguồn lực cần thiết của mọi tổ chức kinh doanh. Nguồn nhân lực được phân chia thành nhiều loại:

- Nguồn nhân lực được đào tạo có chất lượng cao
- Nguồn nhân lực được đào tạo song chất lượng không cao
- Nguồn nhân lực chưa kinh qua đào tạo (lao động phổ thông)

Từ xưa đến nay, nguồn nhân lực có chất lượng cao luôn là nhân tố quyết định sự thành công của mọi tổ chức.

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

4.1.2 Đặc điểm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong các nguồn lực của tổ chức, nhưng nó có đặc trưng khác hẳn các nguồn lực sản xuất khác. Một số đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực là :

Thứ nhất, sức lao động nằm trong cơ thể sống của con người, cho nên muốn có sức lao động thì cần phải duy trì sự sống của con người, hay nói cách khác phải đảm bảo các nhu cầu cho người lao động. Ngoài ra, con người là một thực thể biết suy nghĩ và hành động theo suy nghĩ của mình, do đó, con người có quyền quyết định có sử dụng hết sức lao động mà mình có vào công việc hay không. Điều này phụ thuộc vào thái độ ứng xử của tổ chức với người lao động.

Thứ hai, trong quá trình sử dụng, nguồn nhân lực có khả năng thay đổi theo nhiều chiều hướng khác nhau, phát triển theo chiều hướng tiêu cực, tích cực hoặc không thay đổi. Có nhiều nguyên nhân tạo ra sự thay đổi này, bao gồm các nguyên nhân từ bản thân người lao động và các nguyên nhân từ tổ chức. Nhà quản trị cần nhận diện các nguyên nhân thuộc về tổ chức để có thể tác động làm thay đổi nguồn nhân lực theo hướng tích cực.

Thứ ba, thị trường lao động là thị trường cạnh tranh, cạnh tranh sử dụng lao động và cạnh tranh tìm kiếm việc làm. Nền kinh tế toàn cầu làm cho thị trường lao động mở rộng về phạm vi địa lý, các doanh nghiệp và người lao động phải cạnh tranh với các doanh nghiệp và người lao động từ nhiều quốc gia khác nhau. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có phương thức tuyển dụng và giữ chân lao động phù hợp, người lao động phải có kỹ năng và phẩm chất phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp để duy trì việc làm. Tuy nhiên, sự cạnh tranh của thị trường lao động cũng đem lại cho doanh nghiệp cơ hội sa thải những lao động không phù hợp và đem lại cơ hội tìm kiếm việc làm mới, tốt hơn cho người lao động.



Độc thêm 4.1. Thoả thuận công nhận lẫn nhau trong Asean

Thoả thuận công nhận lẫn nhau (MRA) tạo điều kiện cho thương mại dịch vụ thông qua việc thừa nhận lẫn nhau về sự cho phép, cấp phép, hoặc chứng nhận trình độ của các nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp có được ở một nước bởi một quốc gia khác tham gia MRA. MRA thúc đẩy sự lưu thông của các chuyên gia nước ngoài bằng cách giảm các thủ tục phức tạp trong việc xin giấy phép để cung cấp dịch vụ ở nước khác.

Tại ASEAN, đàm phán về MRA bắt đầu ngay sau khi nhiệm vụ này được nêu ra tại Hội nghị Cấp cao ASEAN lần thứ 7 tổ chức vào tháng 11/2001 tại Bandar Seri Begawan, Brunei Darussalam. Ủy ban Điều phối Dịch vụ (CCS) đã thành lập các nhóm thương lượng cụ thể để đàm phán các MRA, bắt đầu từ tháng 7 năm 2003. Đến nay, có 8 MRA về các dịch vụ nghề nghiệp đã được ký kết thành công:

- MRA về hành nghề Kỹ thuật ký vào ngày 9 tháng 12 năm 2005 tại Kuala Lumpur, Malaysia;
 - MRA về hành nghề Điều dưỡng ký ngày 8 tháng 12 năm 2006 tại Cebu, Philippines;
 - MRA về hành nghề Kiến trúc ký vào ngày 19 tháng 11 năm 2007 tại Singapore;
 - Thoả thuận khung cho sự công nhận lẫn nhau về năng lực khảo sát ký vào ngày 19 tháng 11 năm 2007 tại Singapore;
 - Các Khung của MRA về hành nghề Kế toán và Kiểm toán ký vào ngày 26 tháng 2 năm 2009 tại Cha-am, Thái Lan, sau đó được sửa đổi thành MRA về hành nghề Kế toán ký vào ngày 13 tháng 11 năm 2014 tại Nay Pyi Taw, Myanmar.
 - MRA về hành nghề Y khoa ký vào ngày 26 tháng 2 năm 2009 tại Cha-am, Thái Lan;
 - MRA về hành nghề Nha khoa ký vào ngày 26 tháng 2 năm 2009 tại Cha-am, Thái Lan;
 - MRA về hành nghề Du lịch ký vào ngày 9 tháng 11 năm 2012 tại Bangkok, Thái Lan.
- lẫn nhau giữa các MRA khác nhau.

Tất cả các thỏa thuận trên đã được các Bộ trưởng Kinh tế ASEAN (AEM) ký kết, ngoại trừ MRA về Du lịch chuyên nghiệp, được ký kết bởi Hội nghị Bộ trưởng Du lịch ASEAN (M-ATM). Tuy nhiên, có sự khác biệt về cách tiếp cận để thúc đẩy về công nhận lẫn nhau giữa các MRA khác nhau.

Các MRA về hành nghề Kiến trúc và Kỹ thuật hướng đến việc chứng nhận cho các chuyên gia đủ điều kiện trên toàn ASEAN, cho phép họ hoạt động như các chuyên gia ASEAN khác đã đăng ký trong một AMS khác cùng cộng tác với các chuyên gia địa phương được chứng nhận. Đến nay, đã có 2.552 kỹ sư và 417 kiến trúc sư từ tất cả các AMS đã được đăng ký trong hệ thống.

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

MRA hành nghề Khảo sát và MRA trước đây về Kế toán và Kiểm toán, mặt khác, chỉ cung cấp một khuôn khổ cho một AMS để tham gia vào đàm phán cho MRA song phương hoặc đa phương với một AMS khác. Điều này chủ yếu là do sự khác biệt lớn giữa AMS trong thực tiễn khảo sát, hoặc độ nhạy cảm trong một số thực tiễn hoạt động kế toán. Sau này, khi MRA về hành nghề Kế toán và Kiểm toán được đàm phán lại và hiện đang áp dụng một cách tiếp cận tương tự với MRA đối với Kỹ thuật và Kiến trúc, thì quá trình chứng nhận cho các chuyên gia đủ trình độ của ASEAN đã bắt đầu.

Đối với hành nghề Khảo sát, một lộ trình đã được AMS thực hiện để thúc đẩy tính lưu chuyển của các chuyên gia khảo sát ASEAN. Ba MRA liên quan đến các dịch vụ chăm sóc sức khỏe (Điều dưỡng, Nha khoa và Y khoa) tập trung nhiều hơn vào việc trao đổi thông tin về thủ tục hành nghề và đăng ký/thủ tục cấp phép của những hoạt động thực tiễn này tại AMS cũng như xác định các lĩnh vực nhằm tạo thuận lợi cho việc di chuyển. Các MRA này không chấp nhận đăng ký trên toàn bộ khu vực ASEAN và hình thức di chuyển thích hợp tiếp tục được khai thác có tính đến tầm quan trọng của sự an toàn của bệnh nhân và sự cần thiết phải chăm sóc bệnh nhân một cách liên tục.

MRA về hành nghề Du lịch chuyên nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho việc di chuyển thông qua việc thừa nhận lẫn nhau các chuyên gia có chứng chỉ năng lực về du lịch hợp lệ trong các vị trí công việc đã có sự đồng ý của Ban Quản lý Du lịch (TPCP) của mỗi AMS.

Khi làm việc trong mỗi AMS, các chuyên gia này vẫn phải tuân theo các luật và quy định hiện hành của nước sở tại. Hiện nay, có sáu lĩnh vực mà các khối hành nghề du lịch ASEAN có thể tìm được việc làm trong các AMS, đó là: văn phòng đại diện, công việc quản gia, cung cấp lương thực, thực phẩm và nước giải khát (cho dịch vụ khách sạn), đại lý du lịch và các hoạt động du lịch.

Các MRA này hiện đang được thực hiện tích cực cùng với một số sáng kiến tiếp theo nhằm thúc đẩy sự lưu chuyển của khối nhân lực hành nghề này.

Nguồn asean.org

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

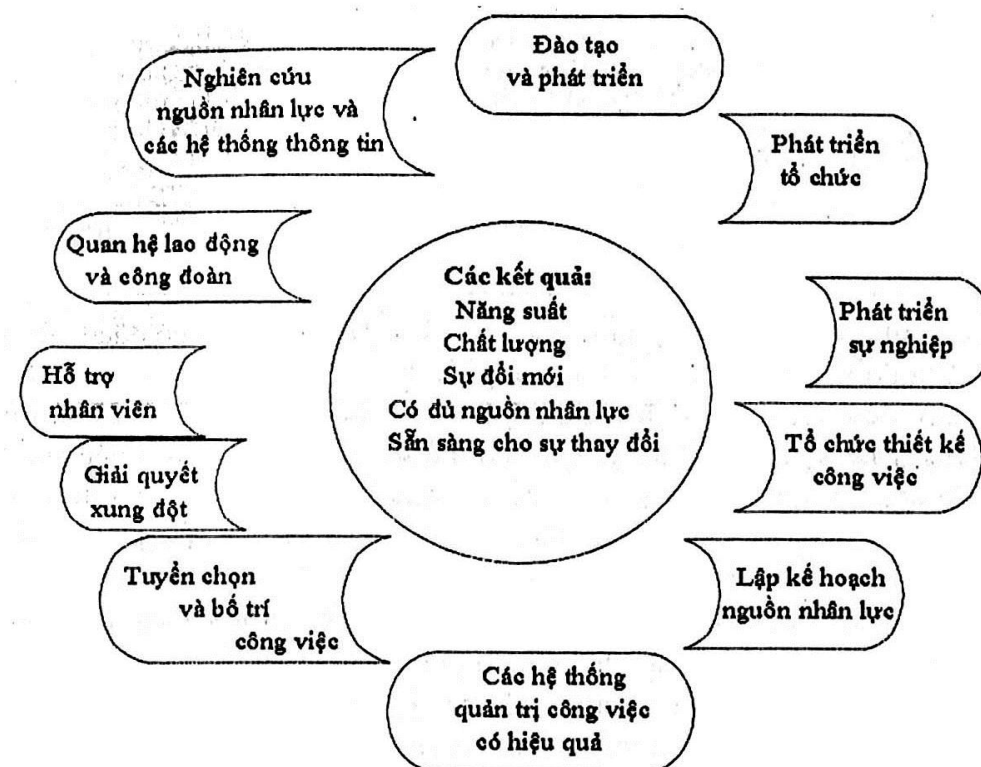
Tuy nhiên, khả năng dịch chuyển của người lao động bị phụ thuộc vào luật pháp, quy định của quốc gia và khu vực. Hiện nay, một số quốc gia và khu vực trên thế giới, ví dụ cộng đồng Châu Âu đã thừa nhận sự di chuyển tự do của lao động trong khối, cộng đồng kinh tế Asean (AEC) đã thống nhất về hợp tác dịch chuyển lao động trong nội khối “sự dịch chuyển doanh nhân và lao động có tay nghề và tài năng”, trong khi đó nhiều nước trên thế giới vẫn chưa cho phép thậm chí thiết lập nhiều rào cản để hạn chế sự dịch chuyển lao động giữa các quốc gia.

4.2 Quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng của doanh nghiệp, cái ảnh hưởng trực tiếp tới việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác. Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực luôn là mục tiêu quan trọng của mọi tổ chức.

4.2.1 Khái niệm

Quản trị nhân lực bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc thu thập, duy trì và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức nhằm khai thác hợp lý và có hiệu quả nhất năng lực, sở trường của người lao động, đảm bảo thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp và của từng người lao động trong doanh nghiệp (Pride et al., 2013).



Hình 4.1. Các vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Cũng có thể hiểu quản trị nhân lực là việc tìm kiếm nhân lực, hoạch định đúng người, đúng số lượng và đúng thời điểm doanh nghiệp cần trên cơ sở thỏa mãn các điều kiện của doanh nghiệp và cá nhân nhân viên. Việc lựa chọn

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

được những người có kỹ năng thích hợp làm việc ở đúng vị trí mang lại lợi ích cho cả nhân viên lẫn công ty.

Quản trị nhân lực hay quản trị nguồn nhân lực là việc quản trị sức lao động của con người. Việc “*khai thác hợp lý và có hiệu quả nhất năng lực, sở trường của người lao động*” thể hiện ở việc tuyển dụng và bố trí lao động đúng người, đúng việc. Tại nhiều doanh nghiệp, việc sử dụng nhân lực không hiệu quả nằm ngay ở khâu tuyển dụng và bố trí lao động không đúng năng lực. Nói khác đi, toàn bộ hoạt động quản trị nguồn nhân lực sẽ không có ý nghĩa nếu tuyển dụng và bố trí lao động không đúng năng lực. Để việc kinh doanh có hiệu quả, tổ chức tập trung vào các giải pháp liên quan tới quản trị nhân lực. Thông qua nhân lực, tổ chức thực hiện quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất một cách hiệu quả. Người lao động trong doanh nghiệp vừa là đối tượng quản trị (nguồn nhân lực), vừa là chủ thể quản trị (nhà quản trị).

Quản trị nhân lực hướng tới *mục tiêu* hiệu quả kinh doanh và tối thiểu hóa chi phí nhân lực. Để đạt được mục tiêu này, quản trị nhân lực phải quan tâm tới năng suất lao động, quan tâm tới việc tăng thu nhập và bảo đảm sự ổn định thu nhập cho người lao động, quan tâm tới chất lượng lao động...Tuy nhiên, cần hiểu giảm chi phí sử dụng lao động không đồng nghĩa với giảm tiền lương của người lao động; tiền lương mang tính cạnh tranh, phụ thuộc vào giá của thị trường lao động. Để giảm chi phí lao động, nhà quản trị cần quan tâm tới việc sử dụng hiệu quả lao động hơn là việc giảm tiền lương giản đơn. Ngoài quan tâm tới hiệu quả của tổ chức, quản trị nhân lực còn thực hiện mục tiêu đảm bảo sự tôn trọng và nâng cao phẩm giá con người, phát huy nhân cách, sự thỏa mãn trong lao động và phát triển khả năng tiềm tàng của nhân lực.

Hiện nay, trong đa số tổ chức, người chịu trách nhiệm thực hiện công tác quản trị nhân lực là giám đốc nhân lực. Để hoàn thành nhiệm vụ này, giám đốc nhân lực phải thiết lập mối quan hệ mật thiết với giám đốc các bộ phận chức năng khác.

4.2.2 Nội dung quản trị nguồn nhân lực

Nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

Thứ nhất, lập kế hoạch nhân lực, đó là việc xác định nhu cầu về nguồn nhân lực ở từng giai đoạn để có giải pháp chủ động đảm bảo đầy đủ nguồn nhân lực theo đúng yêu cầu của hoạt động kinh doanh.

Đọc thêm 4.2. Người lãnh đạo quyết định yếu tố "nhân hòa"

Quản trị nguồn nhân lực thường có nhiều xung khắc: giữa người trẻ và người già; giữa những người bảo thủ, ngại thay đổi và những người thích áp dụng công nghệ mới; thách thức quyền lợi luôn hiện hữu. Do đó, các nhà quản trị, điều hành doanh nghiệp cần phải tính toán kỹ để dùng đúng người vào đúng chỗ. Đó là nhận xét của ông Chu Tiến Dũng - Chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp TP.HCM (HUBA) tại tọa đàm "Quản trị nhân lực" trong bối cảnh hội nhập cuối tuần qua.

Giữ chân nhân tài bằng văn hóa doanh nghiệp

Người lao động trong xu thế hội nhập có nhiều cơ hội việc làm hơn. Họ có thể làm việc tự do, độc lập, tự chủ, đặc biệt đối với những người làm công việc văn phòng, quan điểm "ngày làm việc 8 tiếng" đang dần bị thay thế bởi "làm ít hơn nhưng thu nhập cao hơn". Với sự phát triển của internet, họ có thể vừa làm việc cho doanh nghiệp, vừa kinh doanh riêng.

Thông qua câu chuyện kinh doanh trên internet, ThS. Xã hội học Trần Minh Trọng, Chủ nhiệm Câu lạc bộ Dạy con nên người, đã dẫn chứng mô hình tuyển dụng tài xế Uber với mức thu nhập trên 35 triệu đồng/tháng.

Người tài xế giờ đây có thêm cơ hội việc làm, thoải mái về mặt thời gian, tăng thêm thu nhập và theo tính toán họ có thể hoàn vốn đầu tư xe sau 5 - 7 năm. Có thể nói, người lao động luôn có cơ hội kinh doanh riêng, thậm chí có thể vừa đi du lịch, vừa làm việc, chỉ cần có máy tính, thiết bị di động kết nối internet.

"Chúng ta đã có thiên thời (kỷ nguyên của internet, công nghệ), địa lợi (môi trường kinh doanh tại Việt Nam được cải thiện từng ngày nhờ sự hỗ trợ mạnh mẽ từ chính phủ), nhưng làm thế nào để có được nhân hòa?", ông Trọng đặt câu hỏi và cho rằng chính người chủ doanh nghiệp, tính cách và văn hóa của họ có tác động rất lớn đến việc "tuyển" và "dùng" người lao động.

Bà Lê Thị Giàu - Tổng giám đốc Công ty CP Đầu tư Tân Hưng cho rằng, để có được yếu tố "nhân hòa", chủ doanh nghiệp phải là người có tâm, biết cách đối nhân xử thế, quản trị doanh nghiệp bằng cái tâm và năng lực thật sự thì mới thu hút được người tài. Bên cạnh đó, giữ chân nhân tài chỉ bằng mức lương là chưa đủ vì rất có thể đối thủ sẽ trả cho họ mức lương cao hơn. Thay vào đó, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và tạo dựng môi trường làm việc đủ sức thu hút và giữ chân họ. Để làm được điều này, người lãnh đạo cần sẵn sàng lắng nghe ý kiến đóng góp, điều chỉnh bản thân và có cái nhìn khách quan hơn khi đánh giá người lao động.

Có tài mới dụng được người tài

Hầu như doanh nghiệp nào cũng không dễ tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi như: Làm thế nào để giải quyết sự xung đột, mâu thuẫn trong doanh nghiệp? Làm sao tạo động lực làm việc cho nhân viên? Đãi ngộ nhân viên thế nào là hợp lý? Làm cách nào để thúc đẩy nhân viên tự học, tự rèn luyện để thích nghi với sự thay đổi? Phải xây dựng chiến lược nhân sự như thế nào để phù hợp với quy mô của doanh nghiệp?...

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

Theo ông Trọng, có 3 quy luật trong quá trình tuyển dụng nhân sự, gồm: luật hấp dẫn, nghĩa là doanh nghiệp phải xác định họ cần những con người như thế nào để phù hợp với chiến lược kinh doanh; luật nhân quả, doanh nghiệp sẽ có được mọi thứ nếu thực lòng giúp người khác có được những điều họ muốn; luật cân bằng, làm sao để đôi bên cùng có lợi.

Doanh nghiệp cần tìm hiểu động cơ thúc đẩy người lao động tìm đến với doanh nghiệp, phải có khả năng phát hiện năng lực của họ để có thể bố trí đúng người đúng việc. Bên cạnh đó, phải chứng minh cho họ thấy doanh nghiệp có môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ tốt, họ có cơ hội được đào tạo và phát triển nghề nghiệp trong quá trình làm việc thì họ sẽ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Ông Nguyễn Trí Kiên - Giám đốc Công ty May túi xách Minh Tiến (Miti), cho rằng: "90% doanh nghiệp thất bại là do nhân cách nhà lãnh đạo. Để đạt được kết quả mong muốn, bản thân chủ doanh nghiệp phải có năng lực quản trị cảm xúc - EQ, phải tạo động lực cho nhân viên sáng tạo, khơi dậy năng lực tiềm ẩn của họ". Ông Kiên cũng nêu ra 4 yếu tố giúp doanh nghiệp quản trị nguồn lực hiệu quả: quản trị cảm xúc - EQ; làm việc theo nhóm tốt; năng lực chuyên môn - IQ; năng lực tinh thần.

Lãnh đạo doanh nghiệp phải biết mình muốn gì? Muốn nhân sự làm việc gì cho mình? Văn hóa doanh nghiệp sẽ có những giá trị cốt lõi nào? Chủ doanh nghiệp phải là người sáng tạo, nếu không sẽ vô tình cản trở những người sáng tạo.

theo Cafebiz.vn

<http://cafebiz.vn/nguoi-lanh-dao-quyet-dinh-yeu-to-nhan-hoa-20161119115449934.chn>

Thứ hai, tuyển dụng nhân lực, bao gồm việc phân tích và thiết kế công việc, định biên, tuyển dụng-tổ chức kiểm tra và tuyển chọn lao động theo đúng yêu cầu công việc đã thiết kế, đào tạo -bồi dưỡng hoặc bổ túc kiến thức tối thiểu cần thiết cho người lao động để họ có đủ khả năng hoàn thành nhiệm vụ ở vị trí được phân công.

Thứ ba, sử dụng nhân lực, nội dung chủ yếu của sử dụng nhân lực là bố trí nhân lực “đúng người, đúng việc”, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, đánh giá thành tích công việc, trả công lao động và thực hiện các chế độ cần thiết đối với người lao động, đảm bảo các điều kiện lao động an toàn, kỷ luật lao động và duy trì thi đua lao động.

Thứ tư, phát triển đội ngũ lao động, nội dung chủ yếu là thực hiện đào tạo, đào tạo lại cũng như bồi dưỡng cho người lao động, đề bạt và thăng tiến, chuyển chuyển, cho thôi việc và sa thải lao động.

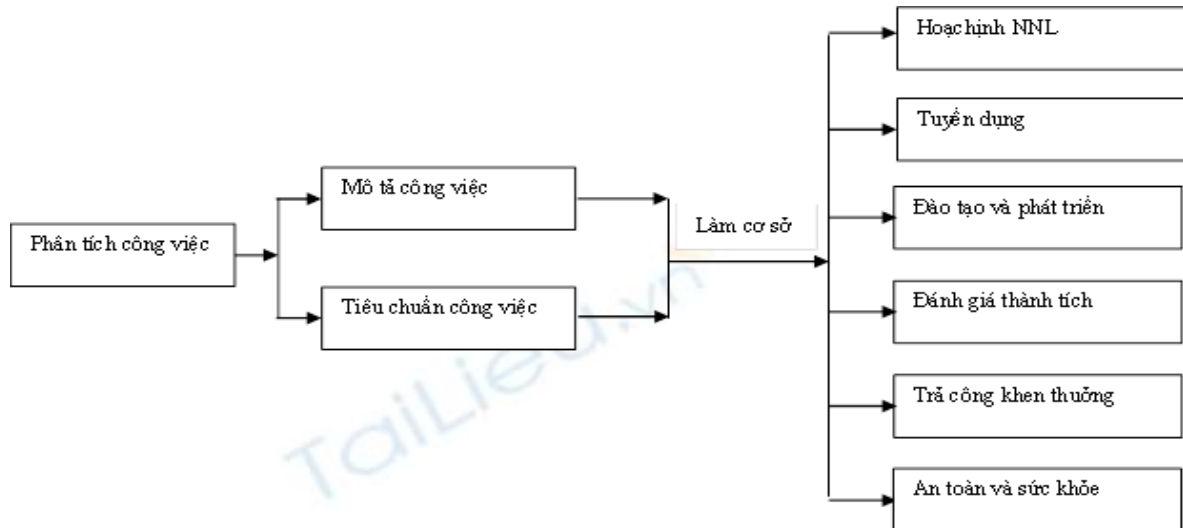
4.3 Tuyển dụng nhân lực

Để có nhân lực đáp ứng nhu cầu, doanh nghiệp cần phải thực hiện phân tích và thiết kế công việc, hoạch định và tuyển dụng nhân lực.

4.3.1 Phân tích và thiết kế công việc

Để tuyển dụng nhân sự hiệu quả, đầu tiên chúng ta cần biết bản chất của công việc cần tuyển dụng lao động là gì? chúng ta muốn tuyển người cụ thể để làm việc gì?

4.3.1.1 Ý nghĩa



Hình 4.2. Quá trình phân tích và thiết kế công việc

Phân tích và thiết kế công việc là công việc đầu tiên, cần phải thực hiện của mọi nhà quản trị trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Phân tích và thiết kế công việc là cơ sở để giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thành tích... Phân tích và thiết kế công việc được thực hiện nhằm *xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi một công việc cụ thể*, đó là tập hợp các kỹ năng, năng lực cần thiết, quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần có để có thể thực hiện hiệu quả một công việc. Phân tích và thiết kế công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:

- Nhân viên thực hiện những nhiệm vụ gì?
- Khi nào công việc được hoàn tất?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Nhân viên làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn, trình độ nào?

Phân tích và thiết kế công việc cung cấp cho các nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó, mối tương quan của công việc đó với các công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc. Tóm lại, phân tích công việc được tiến hành nhằm:

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.
- Điều kiện để tiến hành công việc.
- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc.
- Mối tương quan của công việc đó với các công việc khác.
- Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

Phân tích và thiết kế công việc có các ý nghĩa cơ bản sau:

Thứ nhất, bản mô tả công việc là tài liệu mô tả chi tiết yêu cầu nhân sự cho một công việc cụ thể, do đó nó là tài liệu cơ bản để hoạch định nhu cầu tuyển dụng. Dựa vào bản mô tả công việc bộ phận nhân sự sẽ xác định được cần tuyển dụng ai?

Thứ hai, phân tích và thiết kế công việc cho phép xác định nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực nhằm giúp cho họ có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu công việc.

Thứ ba, phân tích và thiết kế công việc cho phép đánh giá những yếu tố có hại cho sức khoẻ tạo ra cơ sở để xác định các điều kiện cần thiết để khắc phục, loại trừ những ảnh hưởng có hại, xác định trang thiết bị bảo hộ lao động cần thiết cho người lao động.

Thứ tư, phân tích và thiết kế công việc tạo ra các thông tin cơ sở không thể thiếu để tính toán thù lao lao động, đánh giá, đo lường hiệu quả công việc, thành tích của người lao động.

4.3.1.2 Phương pháp

Có một số phương pháp phân tích công việc cơ bản như phương pháp quan sát, phỏng vấn và phương pháp điều tra bằng bản câu hỏi.

Phương pháp quan sát. Đó là cách nhà quản trị thực hiện quan sát toàn bộ quá trình làm việc của người lao động tại một nơi làm việc. Trong quá trình quan sát, người ta sử dụng các bảng biểu được thiết kế trước để ghi chép, thu thập dữ liệu. Sau đó, các dữ liệu này được tập hợp thành bản mô tả công việc. Phương pháp quan sát có ưu điểm lớn là đơn giản, dễ thực hiện. Tuy nhiên, kết quả phụ thuộc vào tính nghiêm túc, trung thực của người quan sát. Hạn chế của phương pháp này là tốn thời gian, tốn kém; người được quan sát có thể bị lúng túng, hồi hộp,... so với lúc bình thường. Phương pháp này được áp dụng chủ yếu đối với các công việc chân tay.

Phương pháp phỏng vấn được thực hiện bằng cách phỏng vấn lao động trực tiếp thực hiện công việc hay những người có liên quan trên các bảng câu hỏi được thiết kế sẵn. Ưu điểm lớn của phương pháp này là thông tin được thu thập trực tiếp với sự giải thích rõ ràng, cụ thể. Hạn chế của phương pháp này là đôi khi mang tính chủ quan của người phỏng vấn.

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

BẢNG ĐÁNH GIÁ SAU THỜI GIAN THỬ VIỆC (ASSESSMENT FORM AFTER THE TRIAL PERIOD) <i>(Áp dụng cho Nhân viên văn phòng, khối gián tiếp và cấp quản lý – Apply for office and indirect staffs and other managers)</i>	
Họ tên (Full-name):	Chức vụ (Job title):
Bộ phận (Dept.):	Ngày nhận việc (Available date):
Người Quản lý trực tiếp (Direct Manager): Chức vụ (Job title):	

A. CÔNG VIỆC HIỆN TẠI ĐANG THỰC HIỆN (Xếp theo thứ tự ưu tiên) :
(Current working assignments – Order of priority)

STT (NO.)	CÔNG VIỆC CHÍNH (Main Assignments)	CÔNG VIỆC PHỤ (Secondary Assignments)
1		
2		
3		
4		
5		

B. CẤP QUẢN LÝ TRỰC TIẾP ĐÁNH GIÁ (Điểm số tối đa là 10 điểm)
(Assessment of the direct manager – Maximum point is 10):

STT (NO.)	SỐ VỚI YÊU CẦU CÔNG VIỆC (Compare with work requirement)	PHÂN ĐÁNH GIÁ (Assessment)	ĐIỂM SỐ (Points)
1	Tính phức tạp (Complex)		
2	Khối lượng công việc (số giờ làm việc trong ngày) (Workload – Amount of working hour in a day)		

Bảng 4.1. bảng nhận xét và đánh giá nhân viên dành cho quản lý

Phương pháp điều tra bằng bản câu hỏi. Người ta tiến hành thu thập dữ liệu thông qua việc sử dụng bản câu hỏi. Một bản câu hỏi được xây dựng và gửi cho các nhân sự đang thực hiện công việc tại từng nơi làm việc. Người thực hiện công việc tiến hành trả lời theo yêu cầu của bản hỏi. Đây là phương pháp để sử dụng, đỡ tốn kém và thu được thông tin từ nhiều nguồn khác nhau. Hạn chế chủ yếu là thiếu sự kiểm tra, kết quả dễ phụ thuộc vào chủ quan của người trả lời.

Đọc thêm 4.3. Ví dụ về bản mô tả công việc
Chức danh: Chuyên viên vận hành máy tính
Tóm tắt chung Cài đặt và vận hành máy tính và các thiết bị máy móc ngoại vi của máy tính nhằm cung cấp thông tin cho các phòng ban có yêu cầu. Công việc yêu cầu kiến thức về lập trình, logic tin học và phương pháp điều khiển hệ thống máy tính. Công việc yêu cầu khả năng đọc hiểu các hướng dẫn sử dụng để có thể sửa chữa những hỏng hóc nhỏ các thiết bị máy tính. Đào tạo người vận hành máy tính mới. Báo cáo cho Người phụ trách Vận hành Máy tính.
Các nhiệm vụ và nghĩa vụ chính 1. Cài đặt và lắp đặt thiết bị máy tính với các bộ phận cần thiết và chuẩn bị thiết bị vận hành. 2. Vận hành máy tính và các thiết bị máy móc ngoại vi của máy tính nhằm cung cấp thông tin cho các tài liệu yêu cầu trong cơ quan. 3. Thực hiện các nhiệm vụ cần thiết để chuẩn bị các thông tin lấy từ máy tính để cung cấp cho phòng/ban có yêu cầu và cung cấp thông tin này cho phòng/ban có yêu cầu trong cơ quan. 4. Tìm ra các hư hỏng đơn giản của thiết bị và chữa theo hướng dẫn trong sách hướng dẫn sử dụng. 5. Đào tạo những người vận hành máy tính mới về phương pháp vận hành hệ thống máy tính. 6. Thường xuyên ghi nhận ký các công việc đã xử lý. Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và khả năng 1. Khả năng đọc hướng dẫn sử dụng máy tính và hiện các hướng dẫn trong đó để có thể sửa chữa những lỗi hỏng nhẹ của thiết bị máy tính. Thông thường việc này yêu cầu phải tốt nghiệp trung học. 2. Kiến thức lập trình và logic tin học để thực hiện các nhiệm vụ đã nêu trong phần Các nhiệm vụ và nghĩa vụ cơ bản ở trên. Thông thường việc này yêu cầu phải qua từ 3 đến 6 tháng đào tạo kỹ thuật cơ bản. 3. Kiến thức về phương pháp vận hành hệ thống máy tính và sửa chữa khi thiết bị máy tính hỏng nhẹ. Thông thường việc này cần có 1 đến 2 tháng kinh nghiệm thực tế. 4. Kỹ năng giao tiếp cần thiết để có thể đào tạo những người khác phương pháp vận hành hệ thống máy tính. 5. Khả năng về thể chất để có thể đứng hoặc đi. Thể lực tốt để nâng hay mang các vật nặng dưới 20 pounds trong khoảng 25 đến 30% tổng thời gian làm việc. 6. Khả năng hoàn thành công việc đúng hạn.

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

Điều kiện làm việc		
1. 50% khoảng thời gian làm việc phải chịu tiếng động đủ lớn từ các thiết bị ngoại vi của máy tính có thể gây ra sự khó chịu về thể chất.		
2. Khi có sự cố, cường độ đơn đang sử dụng đủ lớn để có thể gây hại đến người vận hành.		
Phê duyệt		
Họ tên	Chức danh	ngày
Họ tên	Chức danh	ngày
Họ tên	Chức danh	ngày

4.3.2 Hoạch định nhân lực

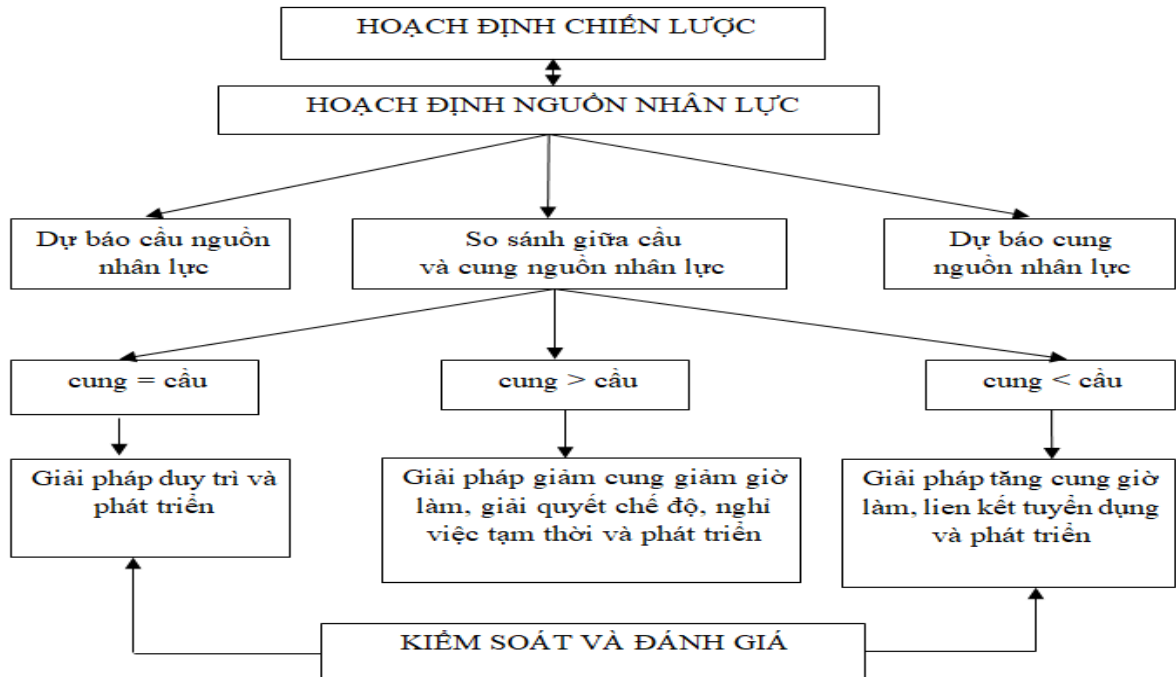
Để bảo đảm đáp ứng nhu cầu nhân lực cần thiết của tổ chức trong từng thời kỳ, doanh nghiệp cần phải thực hiện hoạch định nhân lực. Dựa trên cơ sở chiến lược kinh doanh tổng thể, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, bộ phận nhân lực cần dự đoán nhu cầu nhân lực, xác định nguồn cung sẵn có, từ đó đề xuất phương án đáp ứng nhu cầu nhân lực trong tương lai.

Hoạch định nhân lực là quá trình phân tích và xác định cầu nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu nghề nghiệp và trình độ phù hợp với nhiệm vụ kinh doanh của tổ chức trong từng thời kỳ, dựa trên cơ sở khai thác hợp lý và có hiệu quả khả năng lao động của nhân lực, đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp với hiệu quả cao nhất.



4.3.2.1 Quy trình hoạch định nhân lực

MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI



MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Hình 4.3. Quy Trình hoạch định nguồn nhân lực

Quy trình hoạch định nhân lực trải qua các bước cơ bản sau :

Bước 1, đánh giá tình hình nhân lực hiện tại. Công tác đánh giá tình hình nhân lực hiện tại bao gồm:

Đánh giá kỹ năng, tay nghề nhằm xác định chính xác trạng thái của đội ngũ nhân lực hiện tại. Trên cơ sở bản tóm tắt kỹ năng, tay nghề dùng cho mỗi nhân viên, liệt kê tên, tuổi, giới tính, trình độ học vấn, các khoá huấn luyện chuyên môn, kinh nghiệm, thời gian làm việc, công việc đang làm, mức lương, thành tích ... của từng nhân viên. Thông tin thu thập được tổng hợp theo biểu mẫu thích hợp và được phân nhóm theo từng loại nhà quản trị, từng loại cán bộ kỹ thuật, công nhân, từng loại ngành nghề, từng trình độ...

Lập sơ đồ quy hoạch nguồn lực kế cận. Sơ đồ qui hoạch nguồn lực kế cận có vai trò dự báo cầu nhân lực và nguồn lực sẵn có bên trong doanh nghiệp và trên cơ sở đó có kế hoạch bồi dưỡng kiến thức cần thiết cho đội ngũ kế cận. Qui hoạch và sơ đồ qui hoạch nhân lực là cơ sở để bồi dưỡng và phát triển nhân lực. Sơ đồ qui hoạch nhân lực kế cận trình bày vị trí của mỗi chức danh trong hệ thống thứ bậc quản trị cũng như tên của người đương chức và tên của người sẽ kế cận khi cần.

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

PHIẾU GIÁO VIÊN TỰ ĐÁNH GIÁ

Phòng GD-ĐT

Trường Năm học:

Họ và tên giáo viên:

Môn học được phân công giảng dạy:

1. Đánh giá, xếp loại

(Các từ viết tắt trong bảng : a, b, c, d là các tiêu chí tương ứng với các yêu cầu của từng lĩnh vực)

Các Lĩnh vực, yêu cầu	Điểm đạt được của tiêu chí					Tên minh chứng (nếu có)
	a	b	c	d	Tổng điểm	
I. Lĩnh vực Kiến thức						
1. Kiến thức cơ bản						
2. Kiến thức về tâm lí học sư phạm và tâm lí học lứa tuổi, giáo dục học tiểu học						
3. Kiến thức về kiểm tra, đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh						
4. Kiến thức phổ thông về chính trị, xã hội và nhân văn, kiến thức liên quan đến ứng dụng công nghệ thông tin, ngoại ngữ, tiếng dân tộc.						
5. Kiến thức địa phương về nhiệm vụ chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội của tỉnh, huyện, xã nơi giáo viên công tác						
II. Lĩnh vực Kỹ năng sư phạm						
1. Lập được kế hoạch dạy học; biết cách soạn giáo án theo hướng đổi mới.						
2. Tổ chức và thực hiện các hoạt động dạy học trên lớp nhằm phát huy tính năng động, sáng tạo của học sinh.						

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

3. Công tác chủ nhiệm lớp; tổ chức các hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp						
4. Thực hiện thông tin hai chiều trong quản lí chất lượng giáo dục; hành vi trong giao tiếp, ứng xử có văn hoá và mang tính giáo dục.						
5. Xây dựng, bảo quản và sử dụng có hiệu quả hồ sơ giáo dục và giảng dạy.						

Lĩnh vực	Điểm	Xếp loại	Ghi chú
II. Kiến thức			
III. Kỹ năng sư phạm			
Xếp loại chung			

2. Những điểm mạnh:

-

3. Những điểm yếu:

-

4. Hướng phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu:

.....

....., ngày...tháng...năm...

(Chữ ký của giáo viên)

Hình 4.4. Phiếu đánh giá kỹ năng tay nghề

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

QUY TRÌNH QUY HOẠCH NHÂN SỰ

I/ MỤC ĐÍCH:

- Hoạch định nhu cầu nhân sự hàng năm
- Xác định những tri thức, kỹ năng trọng yếu cho chiến lược của công ty
- Xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm.

II/ PHẠM VI:

- Áp dụng cho toàn bộ công ty.

Loại tri thức, kỹ năng	Mức độ chuẩn	Mức của công ty	Mức của các đối thủ cạnh tranh	Ý kiến đề xuất, giải pháp

III/ BIỂU MẪU KÈM THEO

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. Kế hoạch nhân sự hàng năm | mã số: NS – 18 – BM01 |
| 2. Bảng năng lực kỹ năng cốt lõi | mã số: NS – 18 – BM02 |
| 3. Kế hoạch đào tạo hàng năm. | mã số: NS – 18 – BM03 |
| 4. Bảng đánh giá năng lực nhân viên hàng năm | mã số: NS – 18 – BM04 |
| 5. Bảng ngân sách đào tạo | mã số: NS – 18 – BM05 |

Hình 4.5. Mẫu biểu quy hoạch nhân sự

Bước 2, dự báo cung - cầu. Để dự báo được nhu cầu về nguồn nhân lực, đầu tiên, nhà quản trị cần căn cứ vào các thông tin/dữ liệu sau:

- Chiến lược/kế hoạch của doanh nghiệp: mục tiêu và nhiệm vụ kinh doanh chiến lược cũng như nhiệm vụ kinh doanh của kỳ kế hoạch.
- Kế hoạch phát triển, thay đổi công nghệ, kỹ thuật sản xuất, quản lý
- Ước lượng sự thay đổi về định mức lao động (sau khi thay đổi công nghệ, kỹ thuật)
- Các giới hạn về ngân sách chi cho nguồn nhân lực
- Ước lượng sự biến động về nhân lực: từ chức, về hưu, chuyển chuyển, thăng tiến...

Trên cơ sở những thông tin này, tiếp theo, nhu cầu nguồn nhân lực được xác định theo phương pháp tổng hợp từ cầu nhân lực ở từng lĩnh vực hoạt động cụ thể:

Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

- Nguồn nhân lực trực tiếp ở khu vực sản xuất (dịch vụ) được xác định trên cơ sở khối lượng nhiệm vụ sản xuất, các tài liệu phân tích công việc, chế độ thời gian làm việc, thời gian nghỉ (thai sản, đau ốm...), định mức lao động trực tiếp,... Nhu cầu nhân lực trực tiếp trong kỳ kế hoạch sẽ được ước lượng theo từng bộ phận sản xuất cụ thể.

- Dựa vào định mức phục vụ và nhu cầu nhân lực trực tiếp, tổ chức xác định nhu cầu nhân lực gián tiếp- bộ phận phục vụ cho sản xuất trực tiếp.

- Nhu cầu nhà quản trị được xác định dựa trên những thay đổi về cơ cấu tổ chức trong tương lai, những thay đổi về chiến lược kinh doanh...

Cuối cùng, cần xác định cụ thể nhu cầu nhân lực hiệu chỉnh về cả số lượng, cơ cấu, chất lượng... trong kì kế hoạch.

Nguồn cung nhân lực của doanh nghiệp bao gồm:

- Nguồn cung bên trong được hình thành từ số lượng nguồn nhân lực sẵn sàng, có thể được đào tạo và có khả năng thăng chức trong kỳ kế hoạch. Lượng cung này hoàn toàn có thể dự tính chính xác trong kỳ kế hoạch.

- Nguồn cung bên ngoài từ thị trường lao động. Xét ở phương diện lý thuyết, cung lao động là cung lao động toàn thị trường, cả ở thị trường khu vực và quốc tế. Đây là phạm trù khó tính toán. Cung lao động của một doanh nghiệp cụ thể thường gắn với khu vực doanh nghiệp hoạt động và đặc điểm kinh doanh cũng như sử dụng nguồn nhân lực của bản thân doanh nghiệp.

Hoạch định nhu cầu nhân lực. Trên cơ sở cân đối cung cầu lao động, kế hoạch nhân lực được lập với các nội dung cơ bản như: mục tiêu kế hoạch, số lượng và cơ cấu lao động cần thiết của kỳ kế hoạch, số lượng và cơ cấu lao động cần hiệu chỉnh về số lượng cũng như chất lượng.

4.3.3 Tuyển dụng

4.3.3.1 Khái niệm

Tuyển dụng là quy trình sàng lọc và tuyển chọn những người có đủ năng lực đáp ứng một công việc trong một tổ chức, công ty, hoặc một chương trình tự nguyện hay nhóm cộng đồng (Pride et al., 2013). Nhân lực có thể được tuyển dụng cả từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực có nhiệm vụ tìm đúng người cần, đánh giá chính xác từng ứng cử viên để tuyển



Chương 4 | Quản trị nguồn nhân lực

người đúng việc, biết rõ khả năng người được tuyển dụng để sử dụng người có hiệu quả.

4.3.3.2 Nguồn tuyển dụng

Có hai nguồn tuyển dụng là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài. *Nguồn bên trong* có các ưu điểm cơ bản như nhanh, rẻ; người lãnh đạo hiểu tính cách và tài năng của người lao động; người lao động dễ thích nghi với chỗ làm mới; tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, nguồn bên trong có nhược điểm là không tận dụng được tài năng và phương pháp làm việc mới từ bên ngoài, đôi khi nguồn bên trong không đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng lao động mới và việc chuyển chuyển nội bộ có thể làm đảo lộn cơ cấu và gây mâu thuẫn nội bộ.

Nguồn bên ngoài có ưu điểm cơ bản là: có thể lựa chọn được những người có phong cách làm việc mới, có sáng kiến và kinh nghiệm mới; có thể lựa chọn người thích hợp mà không cần đảo lộn cơ cấu song chi phí tốn kém, khả năng nhầm lẫn cao và tốn chi phí cho hội nhập và đào tạo ban đầu. Để tìm kiếm nguồn tuyển dụng, nhà quản trị cần sử dụng kết hợp các phương pháp khác nhau như :

- Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng
- Sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp làm kênh truyền thông
- Tuyển dụng tại các hội chợ việc làm và các sự kiện đặc biệt
- Tuyển dụng trên mạng
- Tử dụng dịch vụ của các công ty chuyên về tuyển dụng
- Tuyển dụng thông qua các hiệp hội doanh nghiệp
- Tuyển nhân viên thực tập/học việc
- Tuyển dụng thông qua các trường cao đẳng và đại học, sự giới thiệu của các giáo sư đại học, sinh viên thực tập, . . .

Một vấn đề đặc biệt quan trọng là trong điều kiện ngày nay, phạm vi thị trường nguồn nhân lực ngày càng mang tính khu vực và quốc tế thì doanh nghiệp cũng cần biết mạnh dạn tìm kiếm và tuyển dụng nguồn nhân lực không chỉ ở khu vực mà còn ở phạm vi toàn cầu.

4.3.3.3 Tổ chức tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng bao gồm các công việc: nhận hồ sơ xin việc, sơ tuyển qua hồ sơ, kiểm tra, phỏng vấn, thẩm tra hồ sơ, khám sức khỏe và ra quyết định tuyển dụng. Dưới đây chỉ đề cập đến các nội dung công việc chủ yếu

Bước 1: Công bố thông tin tuyển dụng. Thông tin tuyển dụng có thể được công bố theo nhiều kênh khác nhau, nhưng nhìn chung, doanh nghiệp cần công bố các thông tin liên quan: