

# Quản trị nguồn nhân lực

Giảng viên: TS Bùi Văn Danh

## Mục lục

- *Chương 1:* Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực
- *Chương 2:* Hoạch định nguồn nhân lực
- *Chương 3:* Phân tích công việc
- *Chương 4:* Quá trình tuyển dụng
- *Chương 5:* Định hướng và phát triển nghề nghiệp
- *Chương 6:* Đào tạo và phát triển
- *Chương 7:* Đánh giá năng lực nhân viên
- *Chương 8:* Trả công lao động

## Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

- 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
- 1.3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực
- 1.4. Những thách thức và xu hướng mới trong quản trị nguồn nhân lực
- 1.5. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực

### 1.1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

#### Khái niệm

- Quản trị nguồn nhân lực là thiết kế các chính sách và thực hiện các lĩnh vực hoạt động nhằm làm cho con người đóng góp giá trị hữu hiệu nhất cho tổ chức.
- Quản trị nguồn nhân lực là tạo ra và thực hiện hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo- phát triển, duy trì con người của một tổ chức, nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn từng thành viên.

## Hai mục tiêu cơ bản

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp

## Sự khác biệt giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự trước đây

- Có quan điểm, nhận thức mới về vai trò của nguồn lực con người
- Quan hệ giữa giới chủ và người lao động là mối quan hệ bình đẳng, hợp tác, đôi bên cùng có lợi
- Các nhà quản trị áp dụng những kỹ năng mới trong quản trị con người
- Không chỉ thực hiện các công việc quản lý hành chính, có tính chất sự vụ như trước mà còn tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp

## Vai trò và ý nghĩa

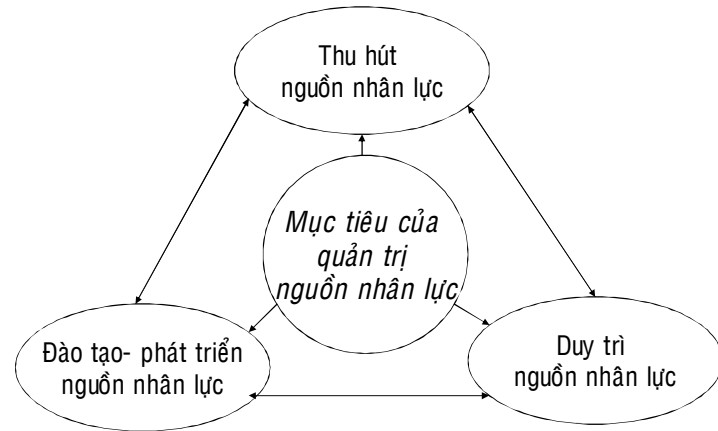
- “Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người” (*Likert*)
- “Điều quyết định cho sự tồn tại và phát triển của công ty là những con người mà công ty đang có” (*Letter C. Thurow- MIT*)

## 1.2. Quá trình phát triển của lý thuyết quản trị nguồn nhân lực

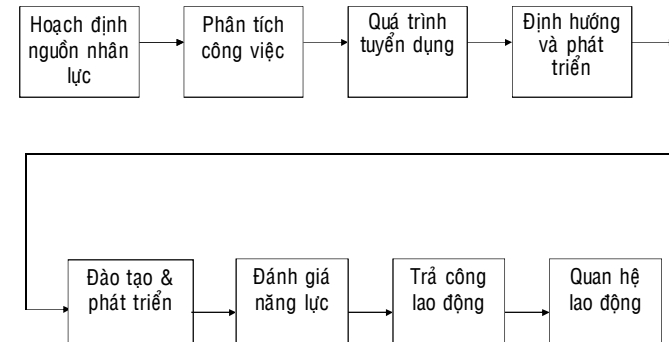
- Quản trị trên cơ sở khoa học
- Quan hệ con người
- Quản trị nguồn nhân lực

(Xem thêm tài liệu)

### 1.3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực



### Các nhóm hoạt động chính



### 1.4. Những thách thức và xu hướng mới trong quản trị nguồn nhân lực

#### Những thách thức

- Cạnh tranh toàn cầu
- Nhu cầu đa dạng của người lao động
- Tái cấu trúc công ty

#### Những xu hướng mới

- Phát triển chiến lược nguồn nhân lực thành một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển của tổ chức
- Tính chất quốc tế hóa của quản trị nguồn nhân lực
- Áp dụng thành tựu ngành công nghệ thông tin vào quản trị nguồn nhân lực
- Phát triển môi trường văn hóa phù hợp

## 1.5. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực

### Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

- Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực
- Thực hiện hoặc phối hợp thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp
- Cố vấn cho lãnh đạo về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực
- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực

## Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực

Hai chỉ tiêu chính:

- *Lợi ích kinh tế trong sử dụng nguồn nhân lực*
- *Sự hài lòng, thỏa mãn của nhân viên*
- (Doanh nghiệp dịch vụ: Bổ sung đánh giá của khách hàng)

## Chương 2: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

### 2.1. Khái niệm

### 2.2. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực

### 2.3. Thu thập và phân tích thông tin

### 2.4. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

### 2.5. Dự báo cung nguồn nhân lực

### 2.6. Hoạch định và thực hiện các chương trình cần thiết

## 2.1. Khái niệm

- 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.
- Công tác hoạch định giúp doanh nghiệp quản trị nguồn nhân lực đúng hướng, đúng cách, bảo đảm doanh nghiệp có đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

## 2.2. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực



## Thu thập và phân tích thông tin

1. Từ môi trường bên ngoài
  - Kinh tế- chung và ngành cụ thể
  - Công nghệ
  - Sự cạnh tranh
  - Các tiêu chuẩn và các thông tin thực tế tốt nhất
  - Thị trường lao động
  - Khuynh hướng xã hội và nhân khẩu học
  - Các quy định của Chính phủ
2. Từ bên trong tổ chức
  - Chiến lược
  - Các kế hoạch kinh doanh
  - Nguồn nhân lực hiện tại
  - Mức độ biến động nguồn nhân lực
  - Khả năng tài chính để thu hút nhân lực chất lượng cao

## Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

*Được thực hiện trên cơ sở các dự báo về:*

- Dự báo thị trường
- Kế hoạch sản xuất cụ thể
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên
- Sự biến động nguồn nhân lực của DN
- Khả năng tài chính để thu hút nhân lực chất lượng cao trên thị trường

## Các phương pháp dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

- Phương pháp phân tích xu hướng
- Phương pháp phân tích tương quan
- Phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia
- Cách phán đoán có thể theo trình tự từ dưới lên (mỗi chi nhánh, bộ phận tự ước tính nhu cầu nhân viên, sau đó tổng hợp) hoặc từ trên xuống

## 2.5. Dự báo cung nguồn nhân lực

### 1. *Cung nội bộ nguồn nhân lực*

- Bao gồm tất cả cá nhân đang làm việc cho tổ chức
- Bảo đảm nguồn cung bằng cách duy trì ở vị trí hiện tại hoặc chuyển chuyên, đề bạt
- Nguồn cung này thay đổi liên tục
- Để dự báo, cần dữ liệu là hệ thống thông tin nguồn nhân lực (*Human Resource Information Systems- HRIS*)

### 2. *Cung bên ngoài về nguồn nhân lực: Thị trường lao động*

## 2.6. Hoạch định và thực hiện các chương trình cần thiết

Nếu thiếu hụt nhân viên

- \* Chiêu mộ nhân viên mới
- \* Đề nghị các phần thưởng cho việc trì hoãn về hưu
- \* Tuyển dụng lại những người đã về hưu
- \* Giảm tốc độ thay thế nhân viên
- \* Làm thêm giờ
- \* Ký hợp đồng với bên ngoài
- \* Thuê nhân viên tạm thời
- \* Cải tiến lại quy trình

Nếu dư thừa nhân viên

- \* Không bổ sung nhân viên cho các chức vụ trống
- \* Đề nghị các phần thưởng cho việc về hưu sớm
- \* Chuyển chuyên hoặc bố trí lại nhân viên
- \* Sử dụng thời gian rỗi để đào tạo nhân viên hoặc bảo trì thiết bị
- \* Giảm giờ làm việc
- \* Nghỉ việc tạm thời
- \* Cho thuê lao động

## Hoạch định kế tục quản trị

- Lập kế hoạch đề bạt từ nội bộ nhằm kế tục và phát triển quá trình quản trị
- Thông thường, nhà quản trị cấp cao xác định các ứng viên tiềm năng và lập kế hoạch phát triển cho họ, bao gồm các chương trình huấn luyện và các công việc làm bước đệm để đảm nhiệm công việc then chốt.
- Lập Sơ đồ luân chuyển hay sơ đồ dự trữ cán bộ quản lý

Chương 3:  
**PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

- 3.1. Khái niệm và ý nghĩa
- 3.2. Nội dung, trình tự thực hiện
- 3.3. Thu thập thông tin trong phân tích công việc
- 3.4. Nội dung chính của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

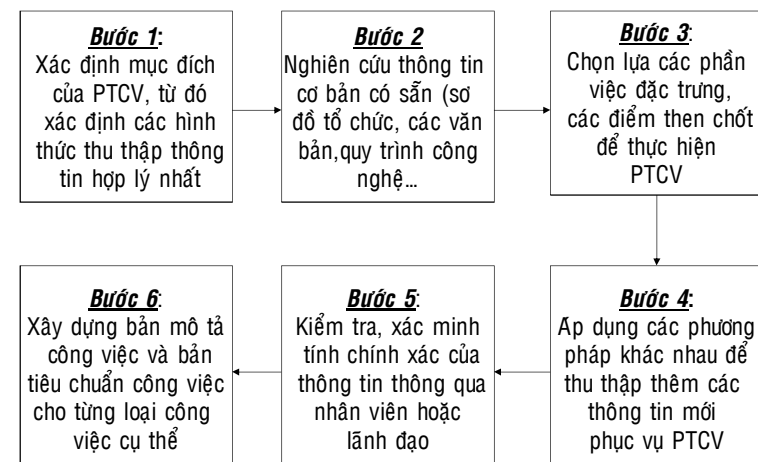
**3.1. Khái niệm và ý nghĩa**

- “Phân tích công việc là tiến trình xác định một cách có hệ thống các nghiệp vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong tổ chức”  
(*R.W.Wondy và Robert M.Noel*)
- Xác định các điều kiện tiến hành, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn và các phẩm chất, kỹ năng cần thiết khi tiến hành công việc.
- Kết quả thể hiện trong bản mô tả công việc (*Job Description*) và bản tiêu chuẩn công việc (*Job Specification*)

**Lợi ích của phân tích công việc**

- Tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp
- Giúp đánh giá chính xác yêu cầu của công việc bố trí đúng nhân viên cho đúng việc, phục vụ tuyển dụng
- Có thể là tư liệu cần thiết để định hướng nghề nghiệp nhân viên, phát triển chương trình đào tạo và hệ thống đánh giá thành tích
- Giúp xác lập cấu trúc lương, thưởng công bằng, kịp thời, chính xác
- Dự đoán tính chất công việc tương lai, làm cơ sở để tiến hành cải tổ, thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế...

**3.2. Nội dung, trình tự thực hiện**



### 3.3. Thu thập thông tin trong phân tích công việc

*Những thông tin cần thu thập:*

- Cấu trúc và các quan hệ trong doanh nghiệp
- Các điều kiện làm việc
- Các hoạt động thực tế của nhân viên
- Yêu cầu nhân sự
- Các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật nơi làm việc
- Các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

### Nguồn thông tin thu thập

*NGUỒN KHÁC*

*NGUỒN CON NGƯỜI*

- Nhà phân tích công việc
- Nhân viên thực hiện công việc
- Giám sát viên
- Các chuyên gia về công việc
- Các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc có sẵn
- Hồ sơ bảo trì thiết bị
- Kế hoạch thiết bị
- Sơ đồ thiết kế nơi làm việc
- Phim, hình ảnh về nhân viên đang làm việc
- Các tài liệu đào tạo hàng năm
- Các ấn phẩm phổ biến...

### 3.4. Nội dung chính của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

- Bản mô tả công việc (*job description*): Liệt kê các nhiệm vụ, chức năng, các mối quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát...
- Bản tiêu chuẩn công việc (*job specification*): Những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, kỹ năng, đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc

Chương 4:

## QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

- 4.1. Khái niệm, các nguồn tuyển dụng
- 4.2. Nội dung quá trình tuyển dụng
- 4.3. Trắc nghiệm
- 4.4. Phỏng vấn
- 4.5. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng



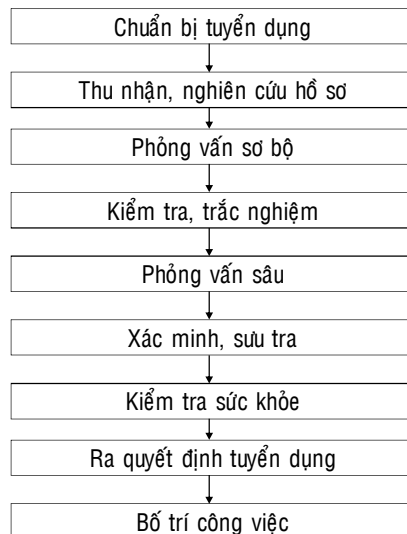
#### 4.1. Khái niệm, các nguồn tuyển dụng

- Tuyển dụng là tìm một người phù hợp để giao phó một chức vụ hay một vị trí đang trống.
- Dựa trên nhu cầu nhân lực và nguồn cung ứng
- Tuyển dụng tạm thời
  - \* Giờ phụ trội (*overtime*)
  - \* Hợp đồng gia công (*subcontracting*)
  - \* Thuê tuyển tạm thời (*temporary employees*)
- Tuyển dụng chính thức từ các nguồn: Nội bộ (đề bạt, chuyển), bên ngoài (tuyển dụng mới)

#### Các hình thức thu hút ứng viên

- Thông qua quảng cáo
- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động
- Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng
- Các hình thức khác

#### 4.2. Nội dung quá trình tuyển dụng



#### Chuẩn bị cho công tác tuyển dụng

- Diễn giải chức danh công việc cần tuyển dụng thông qua bản mô tả công việc
- Đề ra các tiêu chuẩn tuyển dụng
- Thông báo tuyển dụng qua các phương tiện truyền thông đại chúng
- Chuẩn bị phòng ốc, nhân sự phụ trách bộ phận tuyển dụng, các thủ tục lựa chọn ứng viên

## Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

- Thường bao gồm đơn xin tuyển dụng; lý lịch (CV); giấy chứng nhận sức khỏe, các giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật
- Nhằm nắm thông tin chủ yếu về ứng viên như học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác; khả năng tri thức; mức độ lành nghề; tình cảm, nguyện vọng...
- Đây là vòng sơ tuyển nhằm loại bớt những ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, giúp giảm bớt chi phí tuyển dụng

## Ra quyết định tuyển dụng

- Quyết định tuyển dụng có thể dựa trên ý kiến đánh giá của thành viên hội đồng tuyển dụng hoặc (và) thống kê tổng số điểm kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn, người giới thiệu...
- Có thể đưa ra điều kiện tuyển với các ứng viên đáp ứng tiêu chuẩn tuyển dụng trước khi ra quyết định tuyển dụng để giảm các trường hợp bỏ việc của nhân viên mới
- Cần giúp nhân viên mới nhanh chóng thích nghi và tin tưởng, thoải mái với môi trường làm việc mới. Tổ chức giới thiệu, hướng dẫn, thông tin

## 4.3. Trắc nghiệm

- Được áp dụng trong tuyển chọn nhân viên đầu tiên ở Mỹ năm 1918
- Là cách thức thu thập mẫu tiêu chuẩn hóa của hành vi; được chuẩn hóa về nội dung, điểm số và cách thức kiểm soát
- Cho phép đánh giá nhiều vấn đề khác nhau như tri thức, sự khéo léo, cá tính... bằng định lượng, giúp so sánh dễ dàng một người với tiêu chuẩn mẫu hoặc với những người khác trong quá trình tuyển chọn

## Các loại trắc nghiệm

- Trắc nghiệm trí thông minh
- Trắc nghiệm kiến thức tổng quát và đặc thù
- Trắc nghiệm về tâm lý
- Trắc nghiệm về cá tính
- Trắc nghiệm hướng nghiệp:

#### 4.4. Phỏng vấn

- Là phương pháp tuyển dụng lâu đời và phổ biến
- Là những cuộc tiếp xúc giữa hai bên thông qua trao đổi để đạt tới sự hiểu biết lẫn nhau.
- Mục tiêu:
  - Phối kiểm những dữ liệu được ứng viên cung cấp
  - Xem xét ứng viên thực sự có đủ kiến thức và kỹ năng đối với công việc hay không
  - Đánh giá trực tiếp sắc diện bên ngoài, vóc dáng, cách ăn nói, thái độ, ứng xử, khả năng hòa đồng, mức độ đáng tin cậy, mức độ thích nghi với hoàn cảnh

#### Các hình thức phỏng vấn

- Phỏng vấn trực tiếp
- Phỏng vấn theo mẫu
- Phỏng vấn tình huống
- Các hình thức phỏng vấn khác (*phỏng vấn nhóm, phỏng vấn liên tục, phỏng vấn căng thẳng...*)

#### 4.5. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng

- Chi phí cho hoạt động tuyển dụng
- Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển
- Hệ số giữa số lượng nhân viên mới tuyển và số được yêu cầu tuyển
- Số lượng ứng viên chấp nhận và từ chối công việc
- Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc

### Chương 5: ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

- 5.1. Mục đích nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp
- 5.2. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp
- 5.3. Định hướng nghề nghiệp cá nhân
- 5.4. Ảnh hưởng của môi trường đến phát triển nghề nghiệp
- 5.5. Năng lực nghề nghiệp cá nhân
- 5.6. Vai trò của doanh nghiệp

### 5.1. Mục đích nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp

- Sự thành công trong định hướng và phát triển nghề nghiệp thể hiện thông qua sự thỏa 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.
- Nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp giúp mỗi người phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp, đưa ra quyết định chọn lựa nghề nghiệp đúng đắn và có kế hoạch chi tiêu cho đào tạo chính xác, tiết kiệm.

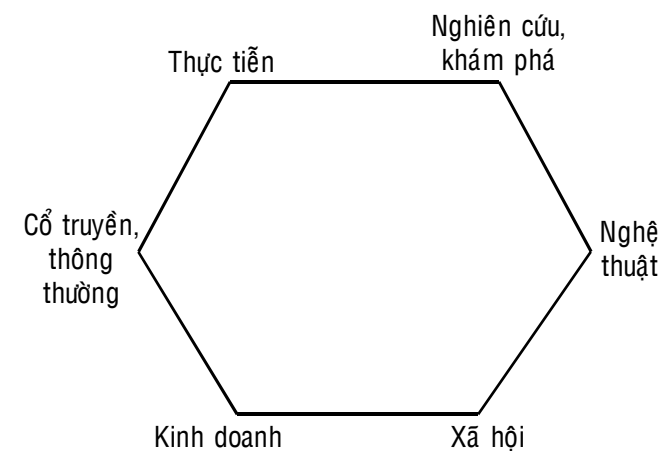
### Đối với doanh nghiệp

- Tuyển nhân viên có khả năng và năng khiếu phù hợp với công việc
- Khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp, giảm tỷ lệ nghỉ việc
- 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 họ thấy rõ khả năng thăng tiến và cơ hội nghề nghiệp.

### 5.2. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp

GIAI ĐOẠN KHÁM PHÁ  
GIAI ĐOẠN THĂM DÒ  
GIAI ĐOẠN THIẾT LẬP  
GIAI ĐOẠN DUY TRÌ  
GIAI ĐOẠN SUY TÀN

### 5.3. Định hướng nghề nghiệp cá nhân



(Theo J. Holland)

#### 5.4. Ảnh hưởng của môi trường đến phát triển nghề nghiệp

Ba nhóm yếu tố ảnh hưởng mạnh đến quá trình phát triển nghề nghiệp:

- *Gia đình*
- *Môi trường kinh doanh*
- *Xã hội*

#### 5.5. Năng lực nghề nghiệp cá nhân

Khả năng cá nhân thể hiện thông qua sự kết hợp:

- *Năng khiếu*: Giữ vai trò quan trọng trong lựa chọn nghề nghiệp vì thường lôi kéo sự say mê hoạt động và giúp dễ đạt kết quả xuất sắc (sự khéo léo tay chân, khả năng giao tiếp, trí nhớ sắc sảo...)
- *Khả năng nghề nghiệp*: Thông qua học hỏi và tích lũy kinh nghiệm thực tiễn (khi làm việc với con người, với số liệu, với các loại vật dụng hoặc trang thiết bị...)

#### 5.6. Vai trò của doanh nghiệp

- 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
- Đặt ra các yêu cầu, tiêu chuẩn cao, tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo
- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc và khả năng phát triển nghề nghiệp của họ
- Luân phiên thay đổi công việc, mở rộng phạm vi làm việc, tạo cơ hội cho nhân viên thể hiện được nhiều kỹ năng khác nhau

### Chương 6: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

- 6.1. Tổng quan về đào tạo và phát triển
- 6.2. Các nguyên tắc của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- 6.3. Xác định nhu cầu đào tạo
- 6.4. Thực hiện quá trình đào tạo
- 6.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo

## 6.1. Tổng quan về đào tạo và phát triển

### Khái niệm

- Đào tạo và phát triển cho phép con người tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới, thay đổi quan điểm, hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc.
- *Cherrington David: Giáo dục* mang tính chất chung, cung cấp kiến thức chung; *đào tạo* liên quan đến 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 công việc tốt hơn.

### Các tác dụng đối với tổ chức

- Giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật; giúp nhân viên mới thích ứng nhanh
- Giảm tai nạn lao động, giảm chi phí giám sát
- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, tránh tình trạng quản lý lỗi thời
- Chuẩn bị đội ngũ nhà quản lý, chuyên môn kế cận
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên

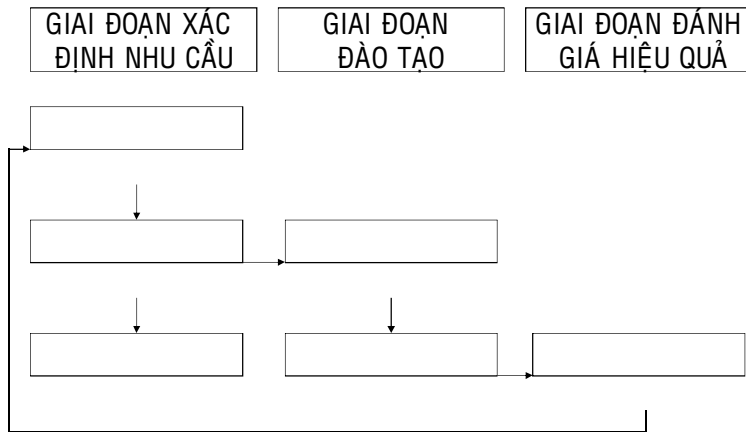
### Phân loại các hình thức đào tạo

- *Theo định hướng nội dung đào tạo*
- *Theo nội dung đào tạo*
- *Theo cách thức tổ chức*
- *Theo địa điểm đào tạo*
- *Theo đối tượng học viên*

## 6.2. Các nguyên tắc của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Con người hoàn toàn có năng lực phát triển
- Mỗi người đều có giá trị riêng và đều có khả năng đóng góp sáng kiến
- Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau
- Đào tạo phải được thiết kế để thích ứng với cơ cấu và chiến lược của tổ chức và phải nhằm giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức
- Đào tạo và phát triển là một tiến trình liên tục

## CHU TRÌNH ĐÀO TẠO



## 6.3. Xác định nhu cầu đào tạo

- Là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại nhân viên nào, bao nhiêu người.
- Nhằm:
  - Nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp chưa được đáp ứng
  - Loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp (lãng phí, gây nên thái độ tiêu cực ở người được đào tạo...)
  - Xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được vạch ra

## 6.4. Thực hiện quá trình đào tạo

- Tự tổ chức hay thuê công ty huấn luyện, liên kết đào tạo với các trường đại học, viện nghiên cứu
- Xây dựng chương trình đào tạo
- Chi phí đào tạo bao gồm:
  - Chi phí phải trả cho người lao động trong quá trình học tập
  - Giá trị sản lượng bị giảm do nhân viên học tập
  - Thù lao cho bộ phận quản lý, giảng dạy, giúp việc
  - Các chi phí vật chất như nơi đào tạo

## Nội dung đào tạo

- Đào tạo lúc mới bắt đầu nhận việc
- Đào tạo trong lúc đang làm việc
- Đào tạo cho công việc tương lai

## Đào tạo tại nơi làm việc

- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ
- Luân phiên thay đổi công việc

## Đào tạo ngoài nơi làm việc

- Phương pháp nghiên cứu tình huống
- Phương pháp nhập vai
- Trò chơi quản trị
- Phương pháp huấn luyện theo mô hình mẫu
- Phương pháp hội thảo
- Chương trình định hướng ngoài trời

## 6.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Hiệu quả chương trình đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo? (dễ thực hiện)
- Giai đoạn 2: Học viên áp dụng những gì đã học vào thực tế như thế nào? (phức tạp và đòi hỏi thời gian)

## Chương 7:

## ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

7.1. Mục đích

7.2. Nội dung, trình tự thực hiện

7.3. Các phương pháp đánh giá

7.4. Trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá

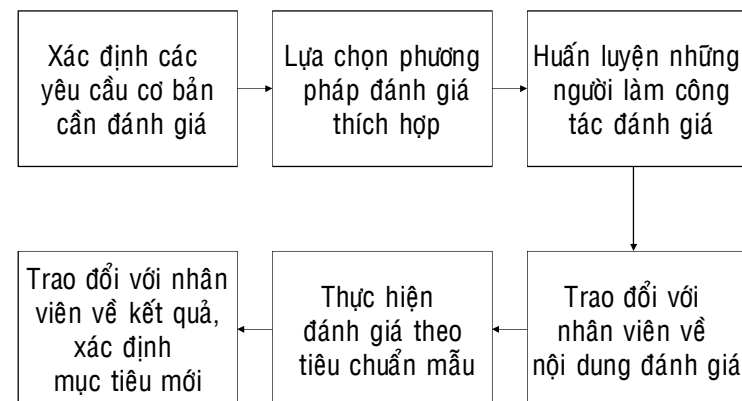
7.5. Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá



### 7.1. Mục đích

- Phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc
- Động viên nhân viên thông qua việc ghi nhận thành tích
- Cung cấp thông tin làm cơ sở đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển, tái cấu trúc...
- Cơ hội thảo luận các mục tiêu và kế hoạch nghề nghiệp dài hạn của nhân viên

### 7.2. Nội dung, trình tự thực hiện



### 7.3. Các phương pháp đánh giá

- Phương pháp bảng điểm
- Phương pháp xếp hạng luân phiên
- Phương pháp so sánh cặp
- Phương pháp lưu giữ
- Phương pháp quan sát hành vi
- Phương pháp quản trị theo mục tiêu
- Phương pháp định lượng

### 7.4. Trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá

Ba hình thức trao đổi:

- Thỏa mãn- thắng tiến
- Thỏa mãn- không thắng tiến
- Không thỏa mãn- thay đổi

## 7.5. Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá

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 công bằng, khách quan, trung thực

## Chương 8:

## TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

- 8.1. Khái niệm tiền lương
- 8.2. Cơ cấu thu nhập
- 8.3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương
- 8.4. Tiền lương trong các thị trường lao động
- 8.5. Các hình thức trả lương
- 8.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương
- 8.7. Nội dung, trình tự xây dựng bảng lương tổng quát trong doanh nghiệp

## 8.1. Khái niệm tiền lương

- Khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước.
- ILO: Tiền lương là sự trả công hay thu nhập, có thể biểu hiện bằng tiền, được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động hoặc bằng pháp luật, do người sử dụng lao động trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động bằng văn bản hay bằng miệng, cho một công việc hay những dịch vụ đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện.

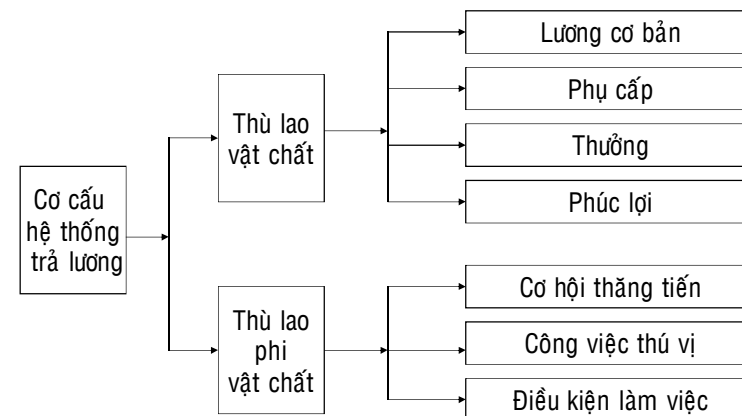
## Mức lương tối thiểu

- Là quy định quan trọng của pháp luật lao động nhằm bảo vệ quyền và lợi ích của người lao động, những người sử dụng lao động bắt buộc phải áp dụng
- ILO: Bảo đảm nhu cầu tối thiểu về sinh học và xã hội học của người lao động và gia đình, có chú ý các mức lương trong nước, giá sinh hoạt, các khoản trợ cấp xã hội, mức sống so sánh của các nhóm xã hội, những nhân tố kinh tế, năng suất lao động...

## Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế

- *Tiền lương danh nghĩa*: Tiền lương trả cho người lao động dưới hình thức tiền tệ
- *Tiền lương thực tế*: Số lượng hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động có được thông qua tiền lương danh nghĩa. Phụ thuộc:
  - Tiền lương danh nghĩa
  - Chỉ số giá cả hàng hóa và dịch vụ (CPI)
- Thu nhập người lao động tăng khi chỉ số tiền lương danh nghĩa tăng nhanh hơn chỉ số hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ

## 8.2. Cơ cấu thu nhập



## 8.3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

- Thu hút nhân viên
- Duy trì những nhân viên giỏi
- Kích thích, động viên nhân viên
- Đáp ứng các yêu cầu của luật pháp

## 8.4. Tiền lương trong các thị trường lao động

- Đối với công nhân và nhân viên văn phòng
- Đối với cán bộ chuyên môn, kỹ thuật
- Đối với các cấp quản trị

### 8.5. Các hình thức trả lương

- *Trả lương theo thời gian*
- *Trả lương theo nhân viên*
- *Trả lương theo kết quả thực hiện công việc*

### 8.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương

#### Yếu tố từ bên ngoài

- Thị trường lao động
- Các tổ chức công đoàn
- Sự khác biệt về trả lương theo vùng địa lý
- Các quy định và luật pháp của chính phủ
- Các mong đợi xã hội, phong tục, tập quán

#### Yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp

- Ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp
- Quy mô và trình độ trang bị kỹ thuật
- Lợi nhuận và khả năng trả lương
- Quan điểm, triết lý kinh doanh, chính sách của doanh nghiệp
- Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hay không?
- Tầm quan trọng của công việc đối với doanh nghiệp

#### Yếu tố thuộc về cá nhân và công việc

- Kỹ năng
- Mức độ trách nhiệm
- Mức độ cố gắng
- Điều kiện làm việc

## 8.7. Nội dung, trình tự xây dựng bảng lương tổng quát trong doanh nghiệp

Nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn



Xác định giá trị công việc



Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương



Định giá mỗi ngạch lương



Phát triển các mức lương

Kết thúc môn  
học  
Tạm biệt và  
chúc anh, chị may mắn