

CĐ. Quản trị - Nhân sự 65P. 315.

NGUYỄN HỮU THÂN, DBA

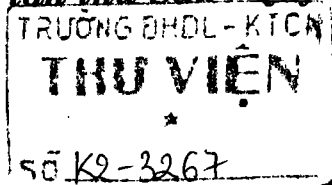
- Tiến Sĩ Quản Trị Kinh Doanh (U.S.A)
- Nguyên giảng viên cơ hữu Trường Quản Trị Kinh Doanh
Viện Đại Học Đà Lạt 1974 - 1975
- Tu nghiệp Quản Trị Kinh Doanh
tại Vancouver, Canada

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

- ◆ Dành Cho Các Doanh Nghiệp và Các Tổ Chức tại Việt Nam
- ◆ Dành Cho Các Doanh Nghiệp Muốn Hội Nhập Toàn Cầu

(Tái bản lần thứ Sáu - Quý I-2004)



Tác Giả Giữ Bản Quyền
Nghiêm Cấm In Ấn Hoặc Sao Chép Lại
Dưới Mọi Hình Thức

TÁC GIẢ GIỮ BẢN QUYỀN

- *Tái bản lần thứ nhất 1991*
- *Tái bản lần thứ hai 1995*
- *Tái bản lần thứ ba 1996 (giản lược)*
- *Tái bản lần thứ tư 1998 (giản lược và bổ sung)*
- *Tái bản lần thứ năm 2001*
- *Tái bản lần thứ sáu 2004*

Chịu trách nhiệm xuất bản :

CÁT VĂN THÀNH

Trình bày và sửa bản in : **NGUYỄN HỮU THÂN**

LỜI TỰA

Giáo trình Quản Trị Nhân Sự được viết dành cho sinh viên theo học ngành Quản Trị Kinh Doanh. Tài liệu này cũng có thể dùng cho các khóa bồi dưỡng kiến thức Quản Trị Kinh Doanh. Đây cũng là một tài liệu tham khảo giúp cho các doanh nhân, nhất là các giám đốc nhân sự hoặc trưởng phòng nhân viên củng cố và tăng cường khả năng quản trị nhân sự của mình, bởi vì bất cứ cấp quản trị nào cũng phải biết quản trị nhân sự của mình.

Ngoài ra, giáo trình này cũng được sử dụng cho sinh viên theo học *Chương Trình Đào Tạo Từ Xa* ngành Quản Trị Kinh Doanh. Sinh viên các ngành Kinh Tế, Kế Toán, Tài Chính, Ngân Hàng... cũng có thể tham khảo tài liệu này.

Giáo trình này được tái bản lần thứ sáu dưới nhãn quan tổng thể và chiến lược nhằm giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam có khả năng hội nhập khu vực ASEAN và hội nhập toàn cầu. Khác hẳn lần xuất bản thứ tư năm 1998. Qua nhiều năm nghiên cứu và kinh nghiệm về quản trị nhân sự, tôi đã cố gắng tổng hợp, chọn lọc kinh nghiệm từ các trường phái quản trị của Thụy Sĩ, Mỹ, Nhật, Canada, Pháp, Úc cho phù hợp với thực tiễn của Việt Nam. Việt Nam của chúng ta cần phải xây dựng triết lý quản trị nhân sự phù hợp với văn hóa của Việt Nam, phối hợp với cái hay cái tốt của nước ngoài.

Tác giả chân thành cảm ơn G.S. Tiến Sĩ Martin Hilb, Giám Đốc Viện Nghiên Cứu Quản Trị Nhân Sự và Lãnh Đạo tại Viện Đại Học St. Gallen, Thụy Sĩ - là người đã gợi ý cho tôi và đồng ý cho tôi được sử dụng một số hình ảnh và ý tưởng trong các tác phẩm của ông. Tác giả cũng chân thành cảm ơn G.S. Vũ Thế Phú đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi có cơ hội xuất bản cuốn sách này. Sau cùng, chân thành cảm ơn Tiến Sĩ Đinh Toàn Trung (Thụy Sĩ) là người đã động viên tôi về mặt tinh thần.

Dù là được tái bản, chắc hẳn tác phẩm này không tránh khỏi thiếu sót và nhược điểm. Chúng tôi trân trọng những lời đóng góp và phê bình của quý vị độc giả.

TP.HCM Mùa Xuân năm 2004

Tác giả

Nguyễn Hữu Thân, DBA

MỤC LỤC

DẪN NHẬP

PHẦN MỘT : TỔNG QUÁT VỀ QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

5

CHƯƠNG 1 : ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

7

I. ĐIỂM XUẤT PHÁT

9

II. ĐỊNH NGHĨA QUẢN TRỊ TNNS

15

III. MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ TNNS

17

IV. CHỨC NĂNG CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ TNNS

20

V. VAI TRÒ CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ TNNS HAY PHÒNG NHÂN VIÊN

25

VI. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN TNNS

28

VII. XU HƯỚNG THÁCH ĐỐ VÀ CÁC VẤN ĐỀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TNNS

34

A. Xu hướng và Thách Đố

34

B. Công Nhân Viên Đòi Hỏi Gì Nơi Nhà Quản Trị ?

36

VIII. ĐẠO ĐỨC TRONG QUẢN TRỊ TNNS

38

A. Tăng Cường Kiến Thức Quản Trị TNNS

38

B. Đạo Đức Trong Quản Trị TNNS

39

• TÓM TẮT

41

• CÂU HỎI ÔN TẬP

42

• THUẬT NGỮ CĂN BẢN

43

• CÂU HỎI THẢO LUẬN

44

• ĐIỂN QUẢN TRỊ

44

CHƯƠNG 2 : MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

47

I. TỔNG QUÁT VỀ MÔI TRƯỜNG

48

A. Môi Trường Theo Quan Điểm Quản Trị Học

48

B. Môi Trường Theo Quan Điểm Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự

53

II.	MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TNNS	57
A.	Môi Trường Bên Ngoài	57
B.	Môi Trường Bên Trong	65
III.	XÂY DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	75
•	TÓM TẮT	78
•	CÂU HỎI ÔN TẬP	81
•	TỪ NGỮ CĂN BẢN	82
•	CÂU HỎI THẢO LUẬN	84
•	ĐIỂN QUẢN TRỊ	85
	CHƯƠNG 3 : PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC	87
I.	PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC - MỘT CÔNG CỤ TNNS	
	CƠ BẢN NHẤT	88
II.	CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC	93
III.	TIẾN TRÌNH PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC	95
IV.	MÔ TẢ CÔNG VIỆC	97
V.	MÔ TẢ CHI TIẾT TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC	102
•	TÓM TẮT	108
•	CÂU HỎI ÔN TẬP	109
•	TỪ NGỮ CĂN BẢN	110
•	ĐIỂN QUẢN TRỊ	110
	PHẦN HAI : HOẠCH ĐỊNH, TUYỂN MỌ, VÀ	
	TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	117
	CHƯƠNG 4 : HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	119
I.	TỔNG QUÁT VỀ HOẠCH ĐỊNH TNNS	122
A.	Định nghĩa	122
B.	Một Số Khái Niệm	122
II.	TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH TNNS	125
A.	Bước 1 : Đề Ra Nhu Cầu và Dự Báo Nhu Cầu	128
B.	Bước 2 : Đề Ra Chính Sách và Kế Hoạch	137
C.	Bước 3 : Thực Hiện Các Kế Hoạch	137
D.	Bước 4 : Kiểm Tra và Đánh Giá	140

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP DỰ BÁO	140
• TÓM TẮT	145
• CÂU HỎI ÔN TẬP	146
• TỪ NGỮ CẦN BẢN	147
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	148
CHƯƠNG 5 : TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN	151
I. TIẾN TRÌNH TUYỂN MỘ	152
A. Tổng Quát	152
B. Tìm Giải Pháp Khác	154
II. TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN	156
A. Nguồn Nội Bộ	156
B. Nguồn Bên Ngoài	157
B.1. Nguồn Tuyển MỘ	157
B.2. Phương Pháp Tuyển MỘ	161
• TÓM LƯỢC	170
• CÂU HỎI ÔN TẬP	171
• THUẬT NGỮ CẦN BẢN	171
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	172
CHƯƠNG 6 : TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	177
I. ẢNH HƯỞNG CỦA YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG	178
A. Môi Trường Bên Trong	178
B. Môi Trường Bên Ngoài	180
II. TIÊU CHUẨN TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	180
III. PHÁC HOẠ TIẾN TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	183
A. Xem Xét Hồ Sơ Xin Việc	187
B. Trắc Nghiệm	190
C. Phỏng Vấn Sơ Bộ	206
D. Phỏng Vấn Sâu	207
E. Sưu Tra Lý Lịch	225
F. Khám Sức Khỏe và Quyết Định Tuyển Dụng	226
G. Sử Dụng Phiếu Điểm	228

• TÓM TẮT	232
• CÂU HỎI ÔN TẬP	233
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	234
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	236
PHẦN BA : PHÁT TRIỂN TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	241
CHƯƠNG 7 : HỘI NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	243
I. MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG TRÌNH HỘI NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	245
II. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA CHƯƠNG TRÌNH HNVMT/LV	248
1. Giai Đoạn 1 : Chương Trình Tổng Quát	249
2. Giai Đoạn 2 : Chương Trình Chuyên Môn	258
3. Giai Đoạn 3 : Đánh Giá và Theo Dõi	263
III. ĐÀO TẠO QUẢN ĐỐC	265
IV. CHƯƠNG TRÌNH TÁI HNVMT/LV	267
• TÓM TẮT	268
• CÂU HỎI ÔN TẬP	269
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	270
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	271
CHƯƠNG 8 : ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	277
I. TẠI SAO CẦN PHẢI ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	279
A. Nhu Cầu Đào Tạo và Phát Triển	279
B. Tiến Trình Đáp Ứng Với Sự Thay Đổi	280
II. TIẾN TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	284
III. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	286
A. Các Phương Pháp Phát Triển Cấp Quản Trị	290
B. Các Phương Pháp Đào Tạo Công Nhân	297
IV. PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ	299
• TÓM TẮT	307
• CÂU HỎI ÔN TẬP	309
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	310
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	311

CHƯƠNG 9 : ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC	315
I. ĐỊNH NGHĨA	316
II. MỤC TIÊU VÀ CHÍNH SÁCH	317
A. Mục Tiêu	317
B. Chính Sách	320
III. TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC	321
IV. PHỎNG VẤN ĐÁNH GIÁ	322
A. Chuẩn Bị Cuộc Phỏng Vấn	323
B. Phân Loại Phỏng Vấn	323
C. Tăng Cường Tính Hiệu Quả Của Phỏng vấn	325
V. TRÁCH NHIỆM VÀ ĐỊNH KỲ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC	326
A. Trách Nhiệm	326
B. Định Kỳ	329
VI. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ TTCT	329
VII. CÁC VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM KHI ĐÁNH GIÁ	344
A. Loại Bỏ Các Khuyết Điểm Khi Đánh Giá	344
B. Tăng Bậc Lương và Chức Vụ	346
C. Tổng Kết Hàng Tháng Để Kịp Thời Khen Thưởng	351
D. Thưởng Phạt Phân Minh	352
• TÓM TẮT	355
• CÂU HỎI ÔN TẬP	357
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	357
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	359
PHẦN BỐN : LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ	367
CHƯƠNG 10 : THIẾT LẬP VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỔNG	369
I. ĐẠI CƯƠNG VỀ LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ	370
II. CÁC YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH VÀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ	373
A. Môi Trường Của Công Ty	374
B. Thị Trường Lao Động	377

C. Bản Thân Nhân Viên	380
D. Bản Thân Công Việc	382
1. Phân tách công việc và bản mô tả công việc	382
2. Đánh giá công việc	384
III. ÁN ĐỊNH MỨC LƯƠNG	395
IV. THIẾT LẬP VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỔNG	398
A. Mục Tiêu	398
B. Chính Sách	399
C. Cơ Cấu Tổ Chức Quản Trị Lương Bổng	400
D. Tiến Trình Thiết Lập và Quản Trị Hệ Thống Lương Bổng	401
• TÓM LƯỢC	411
• CÂU HỎI ÔN TẬP	413
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	414
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	416
CHƯƠNG 11 : PHÚC LỢI VÀ CÁC KHOẢN TRỢ CẤP ĐÃI NGỘ - KÍCH THÍCH VỀ MẶT TÀI CHÁNH VÀ PHI TÀI CHÁNH	419
I. PHÚC LỢI	421
A. Phúc Lợi Quy Định Theo Luật Pháp	421
B. Phúc Lợi Tự Nhiên	422
II. LƯƠNG BỔNG ĐÃI NGỘ KÍCH THÍCH SẢN XUẤT	424
A. Trả Lương Cho Khối Gián Tiếp	425
1. Nhân viên hành chánh sự vụ và các cấp quản trị	425
2. Mậu dịch viên	432
3. Đốc công hoặc kiểm soát viên	435
B. Trả Lương Cho Công Nhân Trực Tiếp Sản Xuất	435
1. Trả lương theo giờ	436
2. Trả lương kích thích lao động theo sản phẩm	437
III. ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH	449
A. Bản Thân Công Việc	451
B. Khung Cảnh Công Việc	451

• TÓM LƯỢC	452
• CÂU HỎI ÔN TẬP	454
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	454
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	458
PHẦN NĂM : GIAO TẾ NHÂN SỰ	461
CHƯƠNG 12 : GIAO TẾ NHÂN SỰ	463
I. QUAN HỆ NHÂN SỰ	466
A. Thi Hành Kỹ Thuật	466
B. Cho Nghĩ Việc	472
C. Xin Thôi Việc	474
D. Giáng Chức	475
E. Thăng Chức	475
F. Thuyên Chuyển	476
G. Về hưu	476
II. THƯƠNG NGHỊ TẬP THỂ	477
A. Tiến Trình Thương Nghị Tập Thể	477
B. Thỏa Ước Lao Động Tập Thể Theo Luật Lao Động Việt Nam	479
III. GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG	479
IV. GIAO TẾ NHÂN SỰ THỰC HÀNH	479
A. Đại Cương Về Hành Vi Ứng Xử Trong Tổ Chức	480
B. Động Lực Kích Thích	481
C. Làm Thế Nào Giao Tế Nhân Sự Tốt Trong Tổ Chức	
Trong Thực Tế Theo Quan Điểm Đông Và Tây	484
• TÓM LƯỢC	488
• CÂU HỎI ÔN TẬP	491
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	491
• TÀI LIỆU THAM KHẢO	494

DẪN NHẬP

Kể từ khi con người xuất hiện trên mặt đất này, và kể từ khi con người biết hợp quần thành tổ chức thì vấn đề quản trị bắt đầu xuất hiện. Xã hội càng phức tạp, đa dạng và đông đảo bao nhiêu thì vai trò của nhà quản trị càng quan trọng bấy nhiêu. Nhưng một trong những vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị tài nguyên nhân sự (human resource management). Một công ty hay một tổ chức nào dù có một nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên (vật tư) dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa, cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị tài nguyên nhân sự. Chính cung cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bộ mặt văn hóa của tổ chức, tạo ra bầu không khí vui tươi phấn khởi hay căng thẳng - u ám của tổ chức đó. Đó là khái niệm mà người phương Tây gọi là bầu không khí tổ chức của công ty hay bộ mặt văn hóa của công ty (corporate culture). Người Việt Nam chúng ta thường gọi nó là bầu không khí sinh hoạt của công ty.

Chính bầu không khí sinh hoạt này hầu như là yếu tố quyết định cho sự thành đạt của công ty. Chúng ta không phải nhận vai trò quan trọng của các lãnh vực khác như quản trị tài chính (financial management), quản trị sản xuất (production management), quản trị tiếp thị (marketing management), quản trị hành chánh (administrative management), kế toán quản trị (management accounting)... Nhưng rõ ràng quản trị TNNS đóng vai trò quan trọng nhất trong mọi tổ chức. Bất cứ cấp quản trị nào cũng phải biết quản trị nhân viên của mình.

Quản trị nhân sự quả là một lãnh vực phức tạp và khó khăn không dễ như người ta thường nghĩ. Nó bao gồm nhiều vấn đề như tâm lý, sinh lý, xã hội, triết học, đạo đức học và thậm chí cả dân tộc học. Nó là một khoa học nhưng đồng thời là một nghệ thuật - nghệ thuật quản trị con người. Là một khoa học, ai trong chúng ta cũng có khả năng nắm vững

được. Nhưng nó lại là một nghệ thuật, mà nghệ thuật thì không phải ai cũng áp dụng được.

Trước khi đi sâu vào chủ đề quản trị TNNS, chúng ta cần xác định rõ xuất phát điểm của quản trị TNNS là gì; chức năng và vai trò của bộ phận hay phòng nhân sự là gì; và nhận thức rõ xu hướng cùng những vấn đề phức tạp của quản trị TNNS. Đó là nội dung được trình bày trong chương 1.

Nhà quản trị cần phải phân tích và nắm vững yếu tố môi trường ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến quản trị TNNS. Những yếu tố này bao gồm môi trường bên ngoài và môi trường bên trong công ty xí nghiệp. Đó là nội dung của chương 2. Những yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến việc hoạch định TNNS (chương 4).

Muốn có một đội ngũ nhân sự hoạt động có hiệu quả chúng ta phải biết tuyển mộ và tuyển chọn đúng người vào làm việc. Nhưng cái gì là thước đo giúp chúng ta chọn đúng người đúng việc? Đó là nhờ vào bảng phân tích công việc (Job analysis) bao gồm mô tả công việc (Job description) và mô tả tiêu chuẩn công việc (Job specification). Đó là nhờ các phương pháp khoa học tâm lý xã hội hỗ trợ bao gồm các phương pháp phỏng vấn, trắc nghiệm. Tất cả các vấn đề này được đề cập trong chương 3, chương 4 và chương 6.

Để phát triển TNNS, chúng ta cần phải có một chương trình Hội Nhập vào môi trường làm việc, giúp cho nhân viên mới hội nhập được vào bầu không khí văn hóa của công ty. Họ sẽ không bơ vơ, cô đơn, và thích ứng ngay với cơ quan mới (chương 7). Nhưng thế chưa đủ để nhân viên mới hội nhập hẳn với môi trường mới. Họ cần phải được đào tạo và huấn luyện để có khả năng đảm đương công việc một cách có hiệu quả. Ngay cả đối với các nhân viên cũ, nhu cầu về đào tạo càng trở nên khẩn trương để thích ứng với những thay đổi đang diễn ra từng ngày trên đất nước Việt Nam. Nhà quản trị cần phải thấy trước những thay đổi trong tương lai để kịp phát triển lực lượng lao động của mình theo kịp với thế giới càng ngày càng cạnh tranh khốc liệt (chương 8).

Trong quản trị TNNS, một trong các vấn đề khó nhất có lẽ là việc đánh giá thành tích của nhân viên. Chương 9 sẽ giúp nhà quản trị đề ra mục tiêu, chính sách và nắm vững tiến trình đánh giá thành tích công tác của nhân viên mình. Đánh giá thành tích công tác là một tiến trình rất phức tạp, đòi hỏi nhà quản trị phải chuẩn bị kỹ lưỡng, áp dụng những phương pháp thích hợp nhất.

Muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm và nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết động viên họ. Chế độ lương bổng và đãi ngộ công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với công nhân viên Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên đó chỉ là nguồn động viên nhất thời. Về lâu về dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên thoải mái, hăng diện, thăng tiến, hăng say, và thỏa mãn với công việc. Đó là nội dung được trình bày trong phần bốn chương 10 và 11.

Và sau cùng, nhà quản trị phải biết giao tế nhân sự và quan hệ lao động (labor relations). Trong quá trình công tác, chắc hẳn không có một cấp quản trị nào lại thuận buồm xuôi gió lèo lái nhân viên mình trong sóng biển yên lặng. Mâu thuẫn giữa các nhân viên với nhau, mâu thuẫn giữa nhân viên với cấp quản trị, mâu thuẫn giữa nhân viên với các chính sách của công ty... chắc chắn sẽ xảy ra. Đây là chìa khóa các vấn đề vi phạm kỷ luật... Nhà quản trị phải khôn ngoan, khéo léo giải quyết vấn đề một cách khoa học, nhưng uyển chuyển, tránh để xảy ra các cuộc xô xát, đình công hoặc lãng công. Và tích cực nhất vẫn là nhà quản trị phải biết giao tế nhân sự giỏi, phải biết thu phục nhân tâm, phải biết nghệ thuật động viên nhân viên mình làm việc một cách hăng hái, đưa công ty đến đỉnh thành công (chương 12).

Chúng tôi mong rằng 12 chương trong giáo trình này phần nào giúp quý vị nắm vững khoa học và nghệ thuật quản trị con người.

Tác Giả



PHẦN MỘT

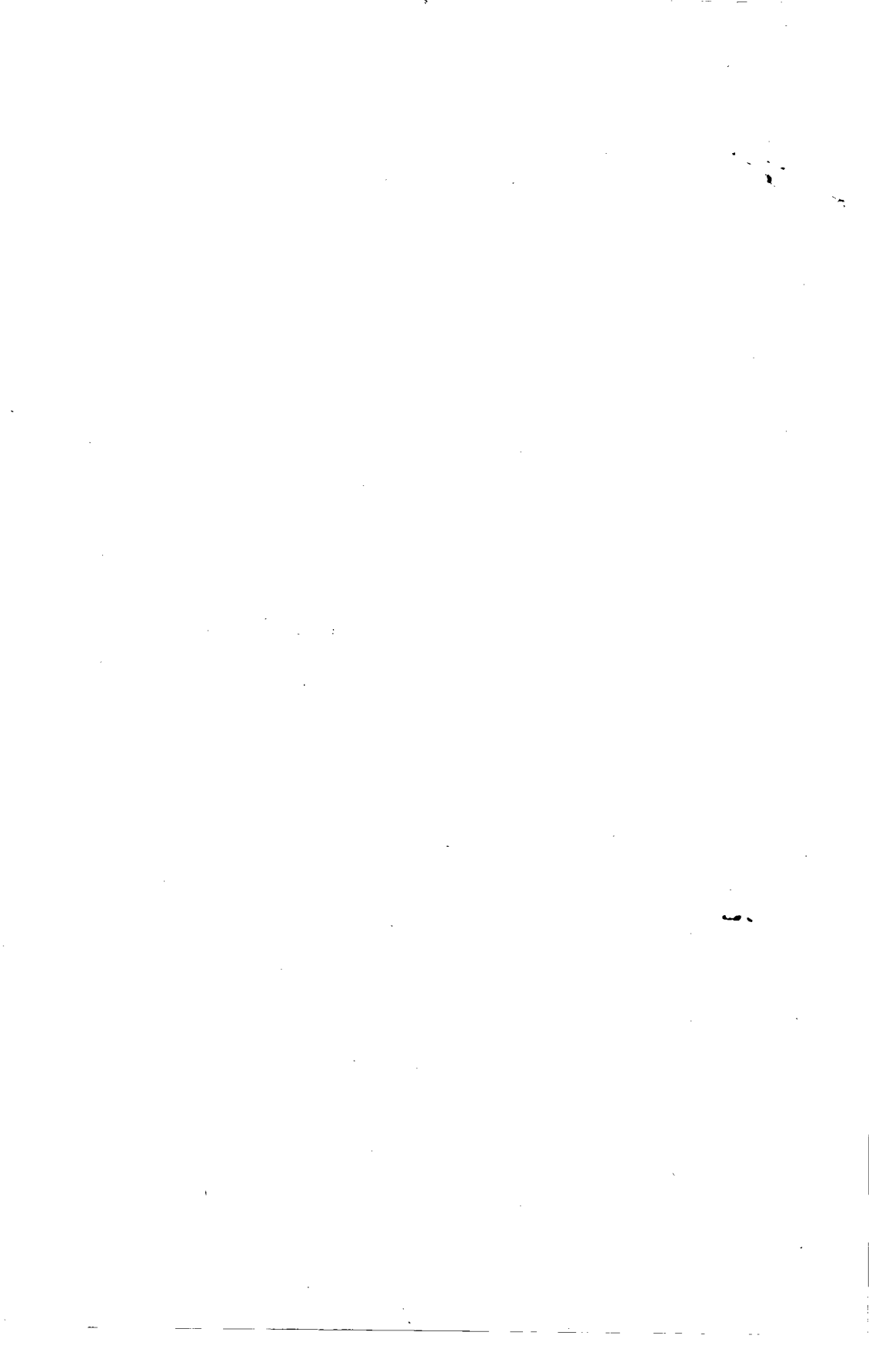
TỔNG QUÁT VỀ QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

NỘI DUNG

**Chương 1: Đại Cương Về Quản Trị
Tài Nguyên Nhân Sự**

**Chương 2: Môi Trường Quản Trị
Tài Nguyên Nhân Sự**

Chương 3: Phân Tách Công Việc



CHƯƠNG 1

ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ, và sự gắn bó của công nhân viên đối với công ty - nghĩa là các nhà quản trị phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị tài nguyên nhân sự của mình một cách có hiệu quả.

Jim Keyser⁽¹⁾

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn sẽ có thể:

1. Hiểu được thế nào là quản trị TNNS theo quan điểm tổng thể.
2. Định nghĩa và giải thích các mục tiêu của quản trị tài nguyên nhân sự và giải thích xem các mục tiêu này gắn liền với chiến lược của toàn công ty như thế nào.
3. Phân biệt giữa quản trị tài nguyên nhân sự (TNNS) và nhà quản trị TNNS (giám đốc TNNS).

⁽¹⁾ Jim Keyser, "Manager in Charge of Human Resources at Coopers and Lybrand Consulting Group, Toronto," *Globe and Mail* (September 14, 1987), p.B.11.

4. Mô tả được các chức năng của Quản trị TNNS.
5. Định nghĩa được vai trò của bộ phận hay phòng nhân sự trong các cơ quan tổ chức.
6. Thiết kế được sơ đồ tổ chức của bộ phận quản trị TNNS trong các công ty theo quy mô lớn, nhỏ.
7. Mô tả được xu hướng, thách thức, và các vấn đề ảnh hưởng đến quản trị TNNS.
8. Hiểu được vấn đề đạo đức trong quản trị TNNS.

Kể từ năm 1990, các công ty trên thế giới có khuynh hướng dùng khái niệm **Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự** (Human Resource Management) gọi tắt là **Quản Trị Nhân Sự** hơn là **Quản Trị Nhân Viên** (Personnel Management) vì nó bao quát hơn, và có tầm nhìn chiến lược hơn.

Tuy nhiên, qua các công trình nghiên cứu chúng ta thấy rằng rất nhiều công ty trên thế giới, nhất là các công ty nhỏ, chưa có *cái nhìn tổng thể một cách chiến lược theo định hướng viễn cảnh* (vision) trong quản trị TNNS, mà chỉ đơn thuần là quản trị nhân viên mang tính chất hành chánh. Do đó, trước hết chúng ta cần đặt lại xuất phát điểm (starting point) của quản trị TNNS là gì. Sau đó, định nghĩa lại quản trị TNNS là gì. Từ đó, chúng ta xác định mục tiêu của quản trị TNNS.

Để có khả năng hội nhập toàn cầu, các doanh nghiệp tại Việt Nam cần đặt lại chức năng nhiệm vụ cũng như vai trò của bộ phận phụ trách về nhân lực trong tổ chức. Ngoài ra, việc nghiên cứu các mô hình tổ chức của các công ty trên thế giới theo quy mô lớn nhỏ sẽ giúp các doanh nghiệp sắp xếp lại bộ máy tổ chức của mình. Và sau cùng, chúng ta hãy nghiên cứu các xu hướng, thách đố và các vấn đề đạo đức trong quản trị TNNS đang và sẽ trực diện với các cơ quan.

I. ĐIỂM XUẤT PHÁT⁽¹⁾

Phân tích kết quả của các công trình nghiên cứu trong thập niên 1990, chúng ta có thể xác định được những điểm yếu trong thực tiễn quản trị nhân sự tại các nước như sau:

- Cấp quản trị nhân sự chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về những *nhóm được hưởng lợi ích⁽²⁾* (stakeholders) một cách tổng thể trong khuôn mẫu doanh nghiệp.

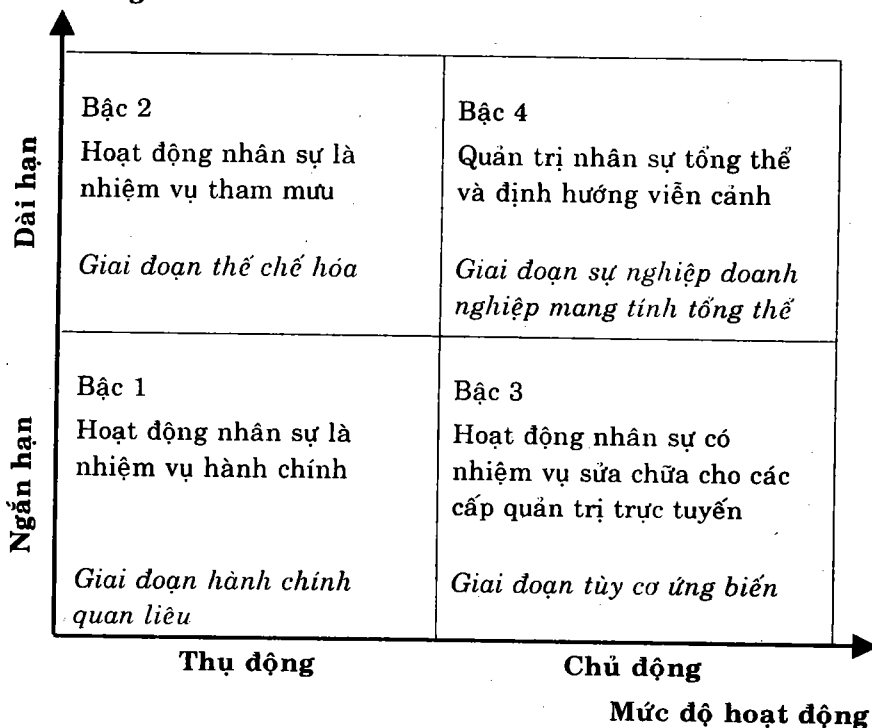
⁽¹⁾ Martin Hilb, *Quản Trị Nhân Sự Theo Quan Điểm Tổng Thể*, Đinh Toàn Trung và Nguyễn Hữu Thân dịch (TP.HCM: NXB Thống Kê 2000), tr.3-19.

⁽²⁾ Nhóm được hưởng lợi ích bao gồm cổ đông, khách hàng, nhân viên, chính quyền, đoàn thể.

- Thiếu phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng quan trọng của quản trị nhân sự (ví dụ như tuyển dụng, đánh giá năng lực, định mức lương bổng, và phát triển nhân sự).
- Thiếu phối hợp chặt chẽ giữa cấp quản trị trực tuyến và nhân viên trong việc phát triển và ứng dụng mô thức quản trị nhân sự.
- Thành quả của các hoạt động quản trị nhân sự chưa được đánh giá khách quan.

Các mô thức quản trị nhân sự được chia ra hai chiều: “tiện ích thời gian” và “mức độ hoạt động”. (Xem hình 1.1).

Tiện ích thời gian



Hình 1.1: Những bậc phát triển của quản trị nhân sự

Nguồn : Được phép của tác giả Martin Hilb

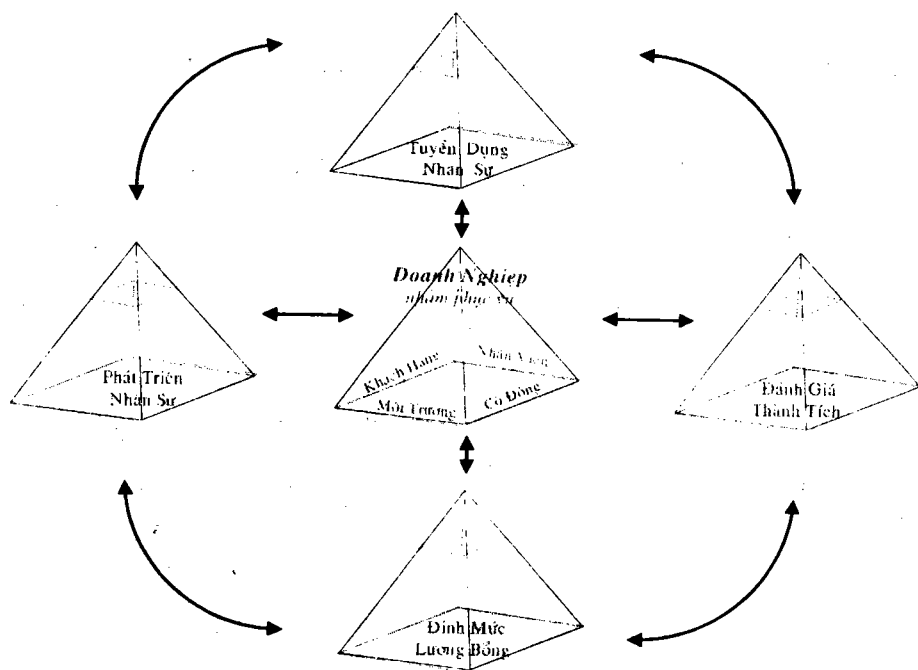
Theo hình 1.1, mô thức quản trị nhân sự được chia ra làm bốn bậc như sau:

- *Bậc 1:* Hoạt động nhân sự chỉ giới hạn trong nhiệm vụ điều hành quản lý nhân sự.
- *Bậc 2:* Trưởng bộ phận nhân sự áp dụng những phương thức quản trị nhân sự theo chỉ thị của ban lãnh đạo doanh nghiệp, nhưng không tạo được ảnh hưởng hậu thuẫn đối với cấp quản trị trực tuyến.
- *Bậc 3:* Các cấp quản trị trực tuyến kiêm luôn công việc điều hành nhân sự. Trưởng bộ phận nhân sự chỉ có nhiệm vụ điều chỉnh bổ xung những thiếu sót.
- *Bậc 4:* Mức phát triển của ngành quản trị nhân sự đã ở bậc cao. Trưởng bộ phận nhân sự là những đối tác chiến lược và là thành viên của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Nơi đây, các trưởng bộ phận nhân sự đại diện cho toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp trực tiếp làm việc cùng ban lãnh đạo doanh nghiệp nhằm thiết kế, kiểm nghiệm và ứng dụng những mô thức quản trị nhân sự định hướng viên cảnh vào sách lược phát triển doanh nghiệp. Qua đó, các chức năng quan trọng trong ngành quản trị nhân sự được kết hợp vào mô thức doanh nghiệp.

Trong thực tế, hiếm khi mức độ phát triển của ngành quản trị nhân sự vượt quá được mức độ phát triển bậc 3. Mức độ phát triển của quản trị nhân sự có sự khác biệt rất lớn giữa các quốc gia, các ngành, và văn hoá doanh nghiệp. Nhiều nhà nghiên cứu quản trị nhân sự đã tóm lược thực trạng thiếu sót của ngành này như sau: "Có mô thức quản trị nhân sự thì thiếu khảo nghiệm chi tiết; ngược lại, có khảo nghiệm chi tiết thì thiếu mô thức."

Vì chuyên môn hoá quá và còn thiếu nhiều kinh nghiệm quản trị nhân sự quốc tế nên những công trình nghiên cứu của các nhà khoa học quản trị nhân sự thường thiếu những đặc tính như sau: thiếu tổng thể, thiếu hội nhập và thiếu so sánh môi trường đa văn hoá.

Qua các phân tích trên đây, điểm xuất phát hay xuất phát điểm của giáo trình này là *quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể và định hướng viên cảnh*. (Xem hình 1.2).



Hình 1.2: Mô hình tuần hoàn quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể định hướng viên cảnh

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Mô hình tuần hoàn (hình 1.2) cho thấy ba thành phần sau đây:

1. Viên cảnh doanh nghiệp tổng thể là cơ sở quan trọng nhất của quản trị nhân sự.
2. Mô hình tuần hoàn của việc tuyển dụng, đánh giá, định mức lương bổng, và phát triển nhân sự định hướng viên cảnh.
3. Việc trao đổi thông tin, hợp tác, và đánh giá kết quả của nội bộ doanh nghiệp mang tính liên kết (được ký hiệu bởi các mũi tên).

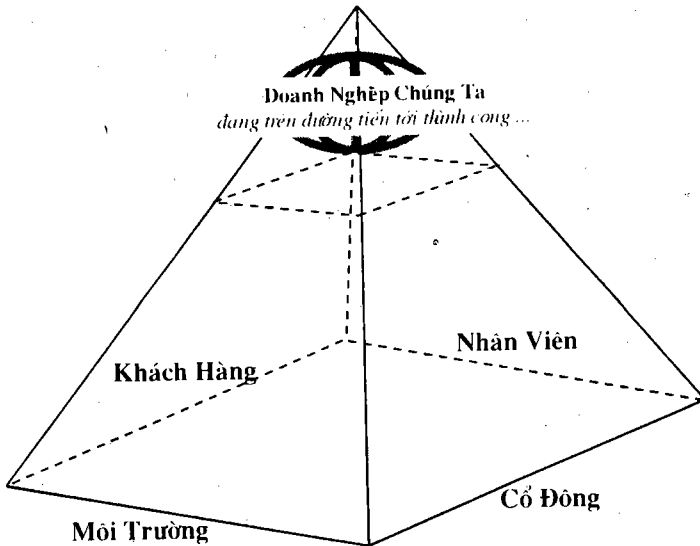
Chúng tôi cũng muốn nêu ra những điểm hạn chế của mô hình này là làm thế nào để có thể đơn giản hoá được một hệ thống phức tạp mô tả tính liên kết và định hướng viên cảnh của quản trị nhân sự, bởi vì khi một

phân các nhân tố bị rút ra khỏi hệ thống tổng thể sẽ dẫn đến việc cách ly và làm biến chất nội dung của nó. Chỉ khi ta ý thức được những khó khăn của việc cô lập và những điều kiện giới hạn của mô hình thì mới có thể được xem là có tính khoa học.

Những khó khăn này được thể hiện ở hai điểm chính sau:

1. Mô hình của chúng tôi cũng gặp phải những xu thế thường thấy trong công việc nghiên cứu của các ngành xã hội học, đó là "... người ta luôn tâm niệm về tính hỗ tương của các nhân tố, nhưng sau đó lại tách chúng (các nhân tố) ra để nghiên cứu riêng rẽ."
2. Việc phân loại quản trị nhân sự ra thành những chức năng chủ chốt, riêng lẻ có lợi cho việc phân tích trong công trình nghiên cứu của chúng tôi. Trên thực tế thì ta không thể tách biệt chúng ra rõ ràng như vậy. Giữa các nhân tố thường có những nội dung trùng lặp và có tác động tương hỗ với nhau.

Để có thể tác động đến toàn bộ phương thức hoạt động và tư duy tổng thể đối với các đối tượng chính của doanh nghiệp, viên cảnh doanh nghiệp cần được hướng theo bốn đối tượng.



Hình 13: Mô hình kim tự tháp thủy tinh của viên cảnh doanh nghiệp
Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Theo quan niệm của chúng tôi, một doanh nghiệp thành công phải phục vụ cho cả bốn đối tượng sau đây:

- Khách hàng
- Nhân viên
- Cổ đông
- Môi trường.

Do đó chúng tôi đề nghị xây dựng một mô hình "Kim tự tháp bằng thủy tinh" (hình 1.3). Bản dự thảo viễn cảnh doanh nghiệp đầu tiên được biên soạn chuẩn bị cho hội thảo đầu tiên với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải có những nội dung tương ứng rõ ràng với bốn đối tượng này, sau đó nó sẽ được phân tích và cải tiến trong suốt các hội thảo thông qua các thành viên tham dự trên cơ sở phân tích điều kiện môi trường bên trong và bên ngoài.

Cuối cùng mỗi nguyên tắc sẽ được thảo luận, cải tiến và thông qua bằng sự nhất trí. Đến cuối cuộc hội thảo sẽ có một bản tổng kết cuối cùng mô tả viễn cảnh doanh nghiệp. Quá trình này có tác động là cùng một lúc đạt được hai mục tiêu. Thứ nhất nội dung (nhất trí tham gia xây dựng viễn cảnh của các thành viên trong ban lãnh đạo), thứ hai là mối quan hệ (cải thiện công việc của nhóm trong nội bộ lãnh đạo doanh nghiệp).

Trước khi định hướng viễn cảnh chúng ta cần thực hiện những phân tích, chẩn đoán một cách khách quan cho tất cả bốn hướng, có nghĩa là cần phải:

- Phân tích thị phần và phân tích cơ cấu trên phương châm hướng về khách hàng.
- Phân tích số liệu cơ bản tài chính theo phương châm hướng về cổ đông.
- Điều nghiên về hình ảnh doanh nghiệp được nhìn từ bên ngoài theo phương châm hướng về môi trường (xã hội và sinh thái).
- Điều nghiên theo phương châm hướng về nhân viên.

Theo phương thức này, viễn cảnh doanh nghiệp được tạo dựng lên từ nhiều phương và được mọi người tham gia soạn thảo sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững được trong cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn trong cả thập kỷ sau và có thể chủ động được trong các biến đổi của môi trường thay vì là nạn nhân.

Bốn nhân tố của quản trị tổng thể được đưa ra trong chương này tác động hỗ tương với nhau. Một mặt, ban lãnh đạo doanh nghiệp với nhân cách cao tác động vào bầu không khí văn hoá làm cho mọi thành viên trong doanh nghiệp tin tưởng lẫn nhau. Mặt khác, bầu không khí văn hoá này lại tạo điều kiện để doanh nghiệp có được một viễn cảnh với sự tham gia của nhiều thành viên và rồi viễn cảnh tổng thể lại tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được thành công.

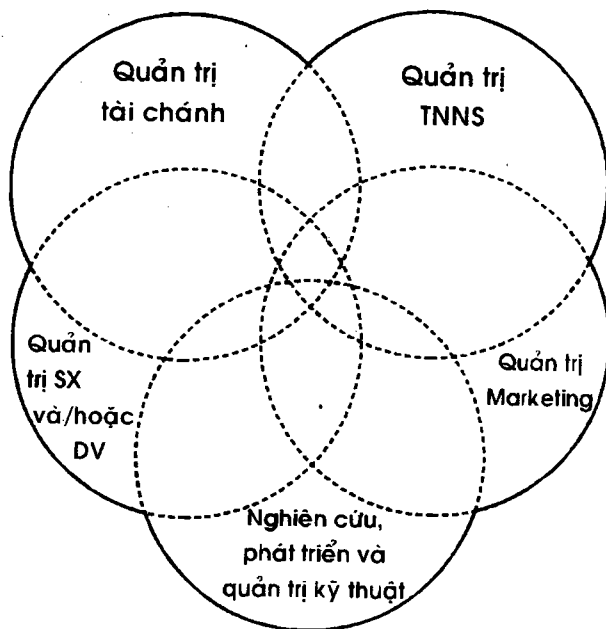
Trong mô hình khởi đầu (xem hình 1.2), viễn cảnh doanh nghiệp tổng thể đưa ra một tâm điểm và gắn nó với những cơ sở quan trọng nhất cho việc tuyển dụng nhân viên, đánh giá thành tích, định mức lương bổng, và phát triển nhân sự một cách tổng thể. Ngược lại, quản trị nhân sự định hướng viễn cảnh lại hỗ trợ cho việc tiếp tục phát triển viễn cảnh doanh nghiệp và những nhân tố của quản trị theo quan điểm tổng thể đã được trình bày trong chương này.

II. ĐỊNH NGHĨA

Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự (TNNS) là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Tài nguyên nhân sự bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào của một tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì. Cơ quan tổ chức có thể là một hãng sản xuất, một công ty bảo hiểm, một cơ quan của nhà nước, một bệnh viện, một viện đại học, liên đoàn lao động, nhà thờ, hãng hàng không hay quân đội... Tổ chức đó có thể lớn hay nhỏ, đơn giản hay phức tạp. Ngày nay tổ chức có thể là một tổ chức chính trị hay một tổ chức vận động tranh cử.

Như vậy quản trị TNNS gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có phòng hay bộ phận quản trị nhân sự hay không. Quản trị TNNS là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, và nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong một tổ chức. Hình 1.1 sẽ cho ta thấy vị trí của quản trị TNNS.⁽³⁾



Hình 1.4: Các tiểu hệ thống tổ chức chính

Hình 1.4 cho ta thấy quản trị TNNS hiện diện khắp mọi phòng ban. Chúng ta cần lưu ý rằng bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền và vì thế đều phải quản trị TNNS - nghĩa là phải hoạch định (planning), tổ chức (organizing), lãnh đạo (leading) và kiểm tra (controlling) lực lượng nhân sự của mình. Do đó, bất cứ cấp quản trị nào - từ tổng giám đốc tới quản đốc phân xưởng - cũng phải biết quản trị TNNS.

⁽³⁾ W.L.French, "The Personnel Management Process", *Introduction to Business* (Australia: Darling Down Institute of Advanced Education, 1987), p.3.11.

Sở dĩ chúng tôi nêu vấn đề này lên là bởi vì có rất nhiều người ngộ nhận rằng chỉ có bộ phận TNNS mà chúng ta thường có thói quen gọi là **phòng tổ chức**⁽⁴⁾ mới có trách nhiệm quản trị TNNS. Điều này dẫn đến sự kiện rằng các cấp quản trị cao cấp thường bỏ quên vai trò quản trị TNNS của mình và quản trị tài nguyên nhân sự trong toàn cơ quan.

III. MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ TNNS

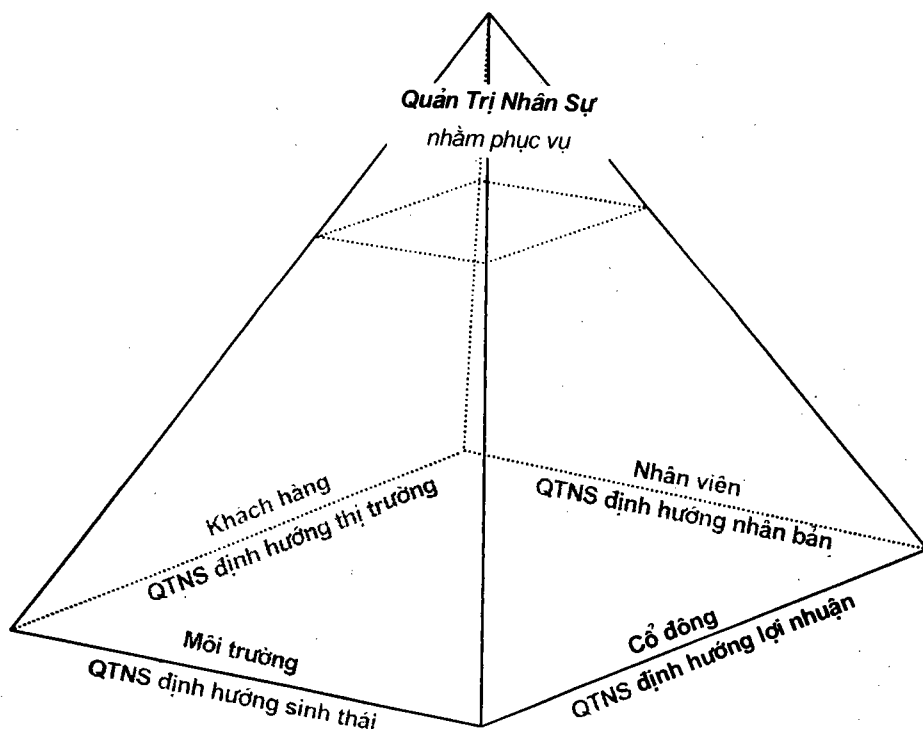
Mục tiêu của tác phẩm này nhằm giới thiệu với bạn đọc một khái niệm quản trị nhân sự tổng thể, trong đó tất cả các nhóm được hưởng quyền lợi đều được đề cập.⁽⁵⁾ Như vậy, quản trị nhân sự không chỉ phục vụ riêng cho lợi ích của các cổ đông.

Mô hình "Kim Tự Tháp" minh họa tính đa phương của khái niệm này: trong khi các lý thuyết cổ điển về quản trị nhân sự chỉ quan tâm đến một đại lượng duy nhất là nâng cao lợi nhuận cho cổ đông, thì học thuyết doanh nghiệp và quản trị nhân sự tân tiến lại chú trọng đến việc hài hoà và tối hảo về sự quân bình giữa các đại lượng thuộc các các nhóm được hưởng lợi ích sau đây:

- Khách hàng
- Nhân viên
- Cổ đông
- Môi trường (xã hội và sinh thái).

⁽⁴⁾ Chúng ta nên xem xét lại việc gọi tên là "Phòng tổ chức" bởi vì theo nguyên tắc quản trị, bất cứ cấp quản trị nào cũng thực hiện chức năng tổ chức của mình.

⁽⁵⁾ Mô hình Stakeholder (tạm dịch: nhóm được hưởng lợi ích) được phát triển tại viện nghiên cứu Stanford vào năm 1963. Xuất phát từ khái niệm Stakeholder, việc quản trị cần chú ý đến những cá nhân hoặc nhóm khác được hưởng lợi ích hợp pháp ở doanh nghiệp. Stakeholder là những cá nhân hoặc tập thể một mặt được phép dự phần lợi tức, mặt khác có khả năng tác động đến mục tiêu của một doanh nghiệp hoặc tác động đến việc đạt mục tiêu đó.



Hình 1.5: Quản trị nhân sự (QTNS) qua cách nhìn tổng thể của nhân viên, khách hàng, cổ đông và môi trường (tự nhiên và xã hội).

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Trên cơ sở một mô hình đơn giản (so sánh với hình 1.2), chúng tôi trình bày một số nội dung liên kết sau đây:

- Mô hình quản trị tổng thể là tiền đề cho quản trị nhân sự định hướng viễn cảnh (vision).
- Mô hình tuần hoàn bao gồm tuyển dụng, đánh giá năng lực, định mức lương bổng và phát triển nhân sự.

- Mô hình tổng thể về truyền thông, sự cộng tác và đánh giá thành quả trong doanh nghiệp.

Mô hình được tạo dựng theo yêu cầu của KISS (*Keep it Integrated, Strategic, and Stimulating* = duy trì tính hội nhập, chiến lược và khuyến khích). Nói cách khác, những công cụ quan trọng nhất trong quản trị nhân sự không được riêng rẽ và cô lập, ngược lại, chúng phải hội nhập chặt chẽ cũng như hướng theo viễn cảnh tổng thể của doanh nghiệp và đồng thời đóng góp trong việc phát triển, đưa vào ứng dụng, và đánh giá kết quả của mô thức. Qua đó, tất cả các nhóm được hưởng lợi ích của doanh nghiệp đều được quan tâm đồng đều.

Ngoài ra, mô thức quản trị nhân sự của chúng tôi cũng quan tâm tới ba trọng điểm mà Waechter yêu cầu trong ngành quản trị nhân sự:

- Quản trị nhân sự cần được hướng theo tầm nhìn chiến lược (thay vì chỉ ứng phó và quản lý).
- Nên coi nhân viên là tài nguyên (thay vì chỉ là một nhân tố phí tổn).
- Chức năng nhân sự phải được coi là nhiệm vụ quản trị hàng đầu (thay vì chỉ là một chức năng cố vấn chuyên môn).

Đối với mục tiêu phục vụ nhân viên nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công tác sẽ suy giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ cơ quan.

Mỗi cá nhân đều có mục tiêu riêng của mình. Tuy nhiên trong phạm vi cơ quan tổ chức, mục tiêu này được đo lường bằng *sự thỏa mãn với công việc* (job satisfaction), nghĩa là mức độ mà một cá nhân cảm thấy tích cực hay tiêu cực đối với công việc của đương sự. Điều này được thể hiện ở việc đương sự có gắn bó với tổ chức (organizational commitment) và tích cực với công việc hay không (job involvement). Gắn bó với tổ chức chỉ về mức độ mà một người nào đó gắn liền và cảm thấy mình là một thành phần của tổ chức

đó. Tích cực với công việc chỉ về việc một người nào đó sẵn lòng làm việc chăm chỉ và nỗ lực làm việc vượt mức trung bình⁽⁶⁾.

Một cách mà cơ quan làm cho nhân viên *thỏa mãn với công việc* đó là cung cấp cho họ môi trường làm việc tốt (work environments) và chính bản thân công việc (the job) (xem phần III chương 11). Cách thứ hai là động viên, kích thích họ làm việc sẽ được đề cập ở mục B phần IV chương 12, và các vấn đề khác được đề cập ở phần VI của chương này.

Đây là vấn đề *chất lượng cuộc đời làm việc* (Quality of Work Life - QWL), một chỉ số cho biết chất lượng toàn diện kinh nghiệm của con người ở nơi làm việc. Khái niệm QWL nói lên một khía cạnh quan trọng của trách nhiệm xã hội. Bởi vì điều gì xảy đến với họ ở nơi làm việc cũng tác động đến cuộc sống của họ ngoài nơi làm việc. Quản trị nhân sự kém ở nơi làm việc có thể làm giảm chất lượng sống toàn diện của họ, chứ không phải chỉ là chất lượng cuộc đời của họ ở nơi làm việc mà thôi. Xem phần VI mục A của chương này.

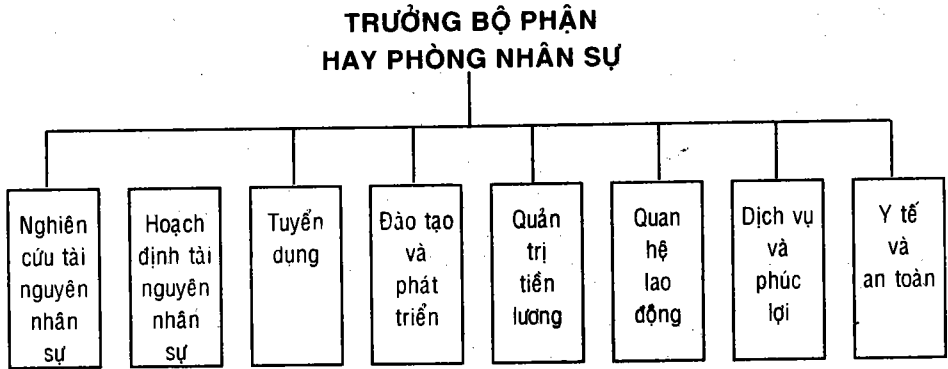
IV. CÁC CHỨC NĂNG CỦA BỘ PHẬN / PHÒNG NHÂN SỰ

Để cho các doanh nghiệp Việt Nam quản trị TNNS có hiệu quả, chúng tôi sẽ trình bày chức năng và nhiệm vụ của bộ nhân sự mà các công ty trên thế giới đang áp dụng.

A. CHỨC NĂNG

Sơ đồ sau đây sẽ giúp các bạn có một cái nhìn tổng quát về chức năng nhiệm vụ của bộ phận nhân sự phổ biến trên thế giới hiện nay.

⁽⁶⁾ John R. Schermerhon, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior* (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1995), p.29.



Hình 1.6. Chức Năng Của Phòng Nhân Sự

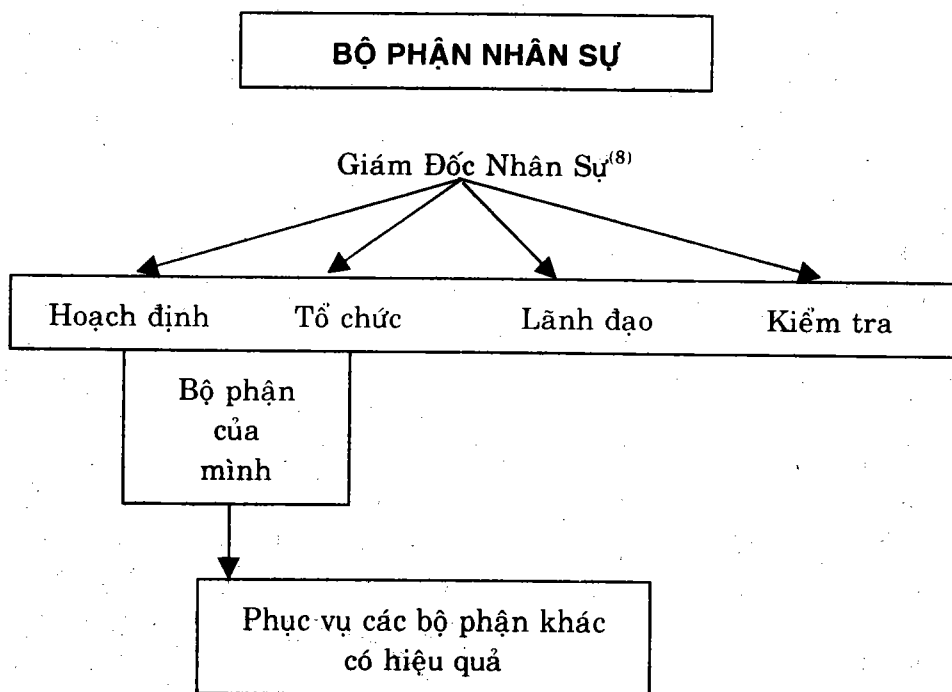
Nguồn: School of Business Studies, *Introduction to Business* (Australia: Darling Downs Institute of Advanced Education, 1987), p.51. (có bổ sung thêm).

Các chức năng nhiệm vụ nêu trên đây là các chức năng chủ yếu của bộ phận / phòng nhân sự phổ biến trên thế giới. Một số cơ quan tổ chức thêm chức năng nghiên cứu TNNS vào sơ đồ này. Chức năng nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận nhân sự bao gồm tám chức năng nêu trên đây và có tính cách bao quát trong toàn cơ quan xí nghiệp - nghĩa là giám đốc TNNS (Human Resource Manager) có chức năng nhiệm vụ nghiên cứu, hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị lương bổng, quan hệ lao động⁽⁷⁾, dịch vụ và quỹ phúc lợi, y tế và an toàn lao động trong toàn cơ quan. (Xem mục vai trò ở mục IV của chương này).

Giám đốc TNNS (human resource manager) hay trưởng bộ phận TNNS (head of human resource department) cũng giống như các giám đốc hay trưởng các bộ phận khác. Ông ta, ngoài việc làm đầy đủ chức năng nhiệm vụ hoạch định - tổ chức - lãnh đạo - và kiểm

⁽⁷⁾ Quan hệ lao động (Industrial relations), nghĩa là giải quyết các vấn đề khiếu tố, khiếu nại của từng cá nhân hay giải quyết vấn đề tranh chấp với công đoàn.

soát trong phạm vi tuyến quyền hạn của mình, còn phải làm tròn nhiệm vụ chức năng chuyên môn của mình là phục vụ các bộ phận khác một cách có hiệu quả liên quan đến tám lãnh vực nêu trên đây. (Xem hình 1.6).



Hình 1.7. Sơ đồ quản trị bộ phận nhân sự

Sơ đồ trên đây cho thấy giám đốc TNNS đảm nhận chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra bộ phận của riêng mình theo tuyến quyền hạn của mình nhằm mục đích phục vụ các bộ phận khác và hoàn thành các mục tiêu tài nguyên nhân sự của bộ phận TNNS và của cả tổ chức. Trong phạm vi bộ phận nhân sự của mình, giám đốc nhân sự chỉ có quyền hạn theo trực tuyến (line

(8) School of Business Studies, *Sách đã dẫn*, tr.52

authority) - nghĩa là chỉ có thực quyền đối với nhân viên cấp dưới trong bộ phận của mình. Mỗi liên hệ đối với các bộ phận khác chỉ có tính cách tham mưu. Mục IV sẽ cho ta thấy rõ vai trò của bộ phận nhân sự. Bây giờ chúng ta nghiên cứu cụ thể nhiệm vụ và trách nhiệm của giám đốc TNNS.

B. NHIỆM VỤ VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA GIÁM ĐỐC TNNS

Mỗi công ty xí nghiệp có chính sách riêng, và chiến lược kinh doanh khác nhau, và vì thế trách nhiệm của giám đốc TNNS cũng khác nhau. Tuy nhiên, nhiệm vụ và trách nhiệm của họ vẫn có những nét cơ bản giống nhau tại các nước phát triển. Để cụ thể hóa vấn đề, sau đây chúng tôi trích bảng mô tả công việc của cấp quản trị TNNS từ tài liệu của Bộ Lao Động và Đào Tạo - Huấn Luyện của tỉnh British Columbia, Canada. Các chức danh trong quản trị TNNS sau đây chỉ áp dụng đối với doanh nghiệp lớn. (*Ghi chú: mỗi tỉnh (province) của Canada tự trị giống như một tiểu bang của Mỹ. Tuy nhiên, thay vì đặt tên là Sở Lao Động, thì họ gọi là bộ - Ministry of Skills, Training, and Labour, British Columbia*).⁽⁹⁾

1. Bản Chất Công Việc

Các giám đốc thuộc bộ phận TNNS bao gồm trưởng phòng quan hệ nhân sự (employee relations manager), trưởng phòng nhân viên (personnel manager), giám đốc quan hệ lao động (industrial director) là những người có trách nhiệm sử dụng nhân sự trong các cơ quan tổ chức một cách có hiệu quả. Họ tham gia đề ra các chính sách về tuyển dụng và các chính sách về nhân sự; điều hành việc tuyển chọn, đào tạo, và đánh giá nhân viên; quản trị các kế hoạch phúc lợi; thiết lập ra kế hoạch lương bổng; và tham gia vào việc thảo luận với tập thể hoặc công đoàn. Bởi vì tầm quan trọng của quản trị TNNS đang càng ngày càng được các công ty chú trọng, các nhà quản trị này càng ngày càng phải chú trọng đến việc động

⁽⁹⁾ Ministry of Skill, Training, and Labour, *Job Futures - British Columbia Occupational Outlooks* (B.C, 1993), p.6

viên nhân viên, đến nhân quyền, tái đào tạo và huấn luyện nhân viên, giảm bớt nhân viên, và sắp xếp công việc sao cho uyển chuyển.

2. Trình Độ Và Tay Nghề

Đây là một nghề nghiệp đòi hỏi phải có một trình độ học vấn, được đào tạo, và có nhiều năm kinh nghiệm.

Hầu hết các cấp quản trị này đều có trình độ cử nhân kinh tế, kinh doanh hoặc quản trị chuyên ngành tâm lý học hoặc xã hội học. Tuy nhiên các công ty vẫn thích các cấp này có bằng cao học (thạc sĩ) hơn, và yêu cầu họ phải có kiến thức về các hệ thống xử lý thông tin theo xu hướng computer hóa trong lãnh vực này.

Viện Đại học British Columbia cho sinh viên lựa chọn môn quản trị Quan Hệ Lao Động (Industrial Relations Management) trong phạm vi bằng cử nhân thương mại, và viện Đại học Simon Fraser tập trung vào môn Hành Vi Trong Tổ Chức (Organizational Behaviour) trong chương trình cử nhân quản trị kinh doanh. Viện Khoa Học Kỹ Thuật British Columbia đào tạo chương trình sau đại học hoặc cao học kinh doanh, quản trị kinh doanh và quản trị TNNS. (Cả hai chương trình này đều có môn quan hệ lao động), và chương trình đào tạo văn bằng các hệ thống TNNS (human resource systems).

Để hội đủ điều kiện, các cấp quản trị này phải có kỹ năng truyền thông bằng chữ viết và bằng lời nói; phải có kỹ năng phân tích giỏi; phải kiên nhẫn đối phó với các quan niệm xung đột, mâu thuẫn nhau; và khả năng điều hành công việc khi bị sức ép. Ngoài ra họ phải có khả năng tổng hợp, thích nghi hay uyển chuyển, có đầu óc công bằng, và nhân cách thuyết phục. Cần phải có kiến thức và kỹ năng về các hệ thống computer.

Tại Canada chế độ lương bổng khác nhau tùy thuộc vào quy mô của công ty. Lương bình quân hàng năm khoảng 52.400 đôla Canada. (Đây chỉ là lương, chưa kể phụ cấp).

V. VAI TRÒ CỦA BỘ PHẬN TNNS

Chúng ta đã định nghĩa thế nào là quản trị TNNS, đã hiểu được chức năng nhiệm vụ của bộ phận TNNS, và hiểu được nhiệm vụ và trách nhiệm của các giám đốc TNNS. Bây giờ chúng ta nghiên cứu thêm xem để làm tròn các chức năng, nhiệm vụ nêu trên trong toàn công ty xí nghiệp, các nhà quản trị TNNS đóng vai trò gì đối với các bộ phận khác trong toàn công ty.

Xin nhắc lại, giám đốc TNNS chỉ có quyền hạn trực tuyến đối với cấp dưới trong tuyến quyền hạn của mình. Tuy nhiên đối với các vấn đề liên quan đến TNNS trong toàn công ty, giám đốc TNNS nói riêng, và bộ phận TNNS nói chung, chỉ đóng các vai trò làm chính sách, cố vấn, cung cấp dịch vụ, và kiểm tra. Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu từng vai trò.

1. Chính Sách

Bộ phận nhân sự giữ vai trò chủ yếu trong việc đề ra các chính sách liên quan đến TNNS trong toàn cơ quan, và bảo đảm rằng các chính sách đó được thi hành trong toàn cơ quan. Các chính sách này phải có khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn và giúp cơ quan thực hiện được các mục tiêu của tổ chức. Ngày nay càng ngày càng có khuynh hướng giao cho bộ phận nhân sự đề ra chính sách hoặc cố vấn cho lãnh đạo cấp cao đề ra chính sách liên quan đến tài nguyên nhân sự trong toàn cơ quan. Các chính sách nhân sự được mô tả cụ thể và chi tiết trong *cuốn sổ tay nhân viên* (employee handbook).

2. Cố Vấn

Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn đóng vai trò tư vấn (counselling) và cố vấn (advising) cho các cấp quản trị khác. Chẳng hạn như một bộ phận nào đó có thể có vấn đề công nhân bỏ việc, bộ phận khác có tỉ lệ số người vắng mặt cao, bộ phận khác gặp các vấn đề khó khăn liên quan đến sự kiện công nhân phản đối hay than phiền về

giờ phụ trội. Thậm chí các bộ phận có thể có các vấn đề khó khăn về an toàn lao động và y tế hoặc vấn đề kỷ luật. Trong tất cả các vấn đề này cũng như các vấn đề khác, giám đốc nhân sự và nhân viên của mình phải nắm vững chính sách nhân sự của công ty và theo khả năng chuyên môn của mình, họ có thể đảm nhận giải quyết các vấn đề khó khăn đó qua các chương trình cụ thể và thích ứng với tính cách cổ vấn.

Do đó, người ta đo lường khả năng của bộ phận nhân sự qua khả năng đưa ra các lời khuyên hoặc khuyến cáo thích hợp với vấn đề nảy sinh một cách có hiệu quả.

3. Dịch Vụ

Vai trò cung cấp các dịch vụ như tuyển dụng, đào tạo và phúc lợi cho các bộ phận khác cũng là nhiệm vụ của bộ phận nhân sự. Chẳng hạn như bộ phận nhân sự giúp đỡ các bộ phận khác trong việc tuyển mộ, trắc nghiệm và tuyển chọn nhân viên. Vì đây là lãnh vực chuyên môn có tính cách chuyên nghiệp, nên bộ phận nhân sự thực hiện hay có vấn đề hoặc đảm trách phần lớn công việc đó có hiệu quả hơn là các bộ phận khác tự đảm trách. Ít có trường hợp các bộ phận khác đảm nhận các công việc này từ A đến Z mà không tham khảo ý kiến bộ phận nhân sự cung cấp các dịch vụ liên quan đến thủ tục tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên. Xin lưu ý rằng việc quyết định chọn lựa ai vào làm việc là do trưởng bộ phận đó quyết định bởi vì không ai có khả năng đánh giá các ứng viên về mặt chuyên môn cho bằng trưởng bộ phận đó. Ngoài ra, chính các nhân viên mới tuyển này sẽ làm việc trực tiếp với trưởng bộ phận chuyên môn. Ngoài khả năng chuyên môn ra nhân viên mới này cần phải có một số đức tính để có thể hội nhập vào tập thể mới mà cụ thể là trưởng bộ phận. Điều này có vẻ khác lạ với số lớn các công ty quốc doanh tại Việt Nam trong đó hầu như trưởng phòng tổ chức và giám đốc quyết định hoàn toàn. Trưởng các bộ phận khác chỉ có tiếng nói yếu ớt và hậu quả là nhân viên mới

này sẽ xung đột với cấp trên của mình. Đây là chưa kể nhân viên mới này là bà con thân thuộc của thượng cấp gọi găm.

Ngoài ra, các chương trình đào tạo đều được bộ phận nhân sự sắp đặt kế hoạch và tổ chức và thường được các bộ phận khác tham khảo ý kiến.

Bộ phận nhân sự cũng quản trị các chương trình lương hưu, lương bổng, bảo hiểm, an toàn lao động và y tế. Cũng vậy, bộ phận này lưu trữ và bảo quản các hồ sơ nhân viên có hiệu quả. Đây là một chức năng hành chánh (administrative function) giúp cho tất cả các bộ phận khác trong toàn công ty, chẳng hạn như các hồ sơ về vắng mặt, y tế, kỷ luật và đánh giá hoàn thành công tác.

4. Kiểm Tra

Bộ phận nhân sự đảm nhận các chức năng kiểm tra bằng cách giám sát các bộ phận khác có đảm bảo thực hiện các chính sách, các chương trình thuộc về nhân sự đã đề ra hay không. Các thí dụ dưới đây sẽ giúp chúng ta hiểu rõ vai trò này hơn.

Chẳng hạn như nếu chính sách của công ty là hàng năm tất cả các nhân viên lãnh lương tháng (salaried staff) đều được các bộ phận đánh giá thành tích công tác (performance appraisal), vậy thì một bộ phận nào đó không nộp bản tường trình đánh giá này cho bộ phận nhân sự, bộ phận đó sẽ bị khuyến cáo ngay. Việc theo dõi này nhằm bảo đảm rằng hoạt động đánh giá thành tích nhân viên thực hiện theo chính sách và theo thực tế của công ty.

Một loại kiểm tra thông thường khác là kiểm tra các thủ tục. Chẳng hạn như kiểm tra xem các bộ phận đánh giá thành tích nhân viên có đúng không hay có bỏ sót một phần thành tích nào đó không.

Ngoài ra còn một loại kiểm tra khác được gọi là kiểm tra mức độ (audit)⁽¹⁰⁾. Bộ phận nhân viên phải đo lường đánh giá phân tách các

⁽¹⁰⁾ "Audit" ở đây không có nghĩa là kiểm toán, kiểm tra sổ sách kế toán nhưng là kiểm tra mức độ trầm trọng của vấn đề.

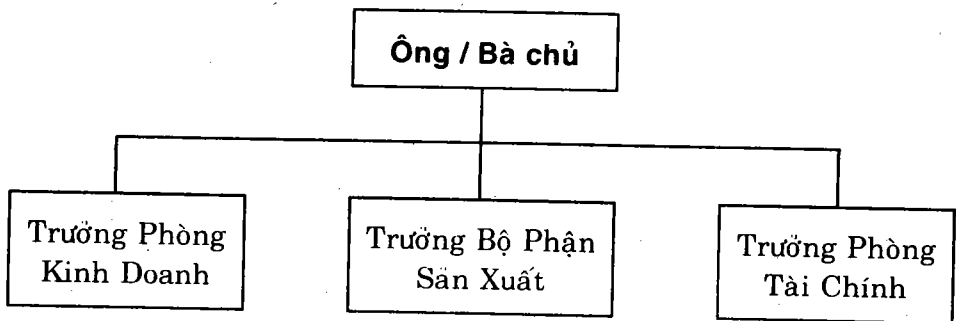
đơn khiếu nại, các tai nạn lao động, các hạn kỳ chấm dứt hợp đồng lao động (terminations), lý do vắng mặt của nhân viên (absenteeism) và các biện pháp kỷ luật. Họ phải thúc đẩy các bộ phận khác quản trị tài nguyên nhân sự một cách có hiệu quả hơn. Các cuộc kiểm tra này phải được viết thành bản tường trình và không những gửi cho bộ phận liên hệ, mà còn gửi cho cấp quản trị cao cấp.

VI. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN TNNS

Trong quản trị không có cơ cấu tổ chức nào là tổ chức tốt nhất và hoàn chỉnh nhất cả. Tổ chức tốt là tổ chức năng động - nghĩa là tùy theo tình hình. Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu cơ cấu tổ chức của các loại hình kinh doanh theo quy mô.

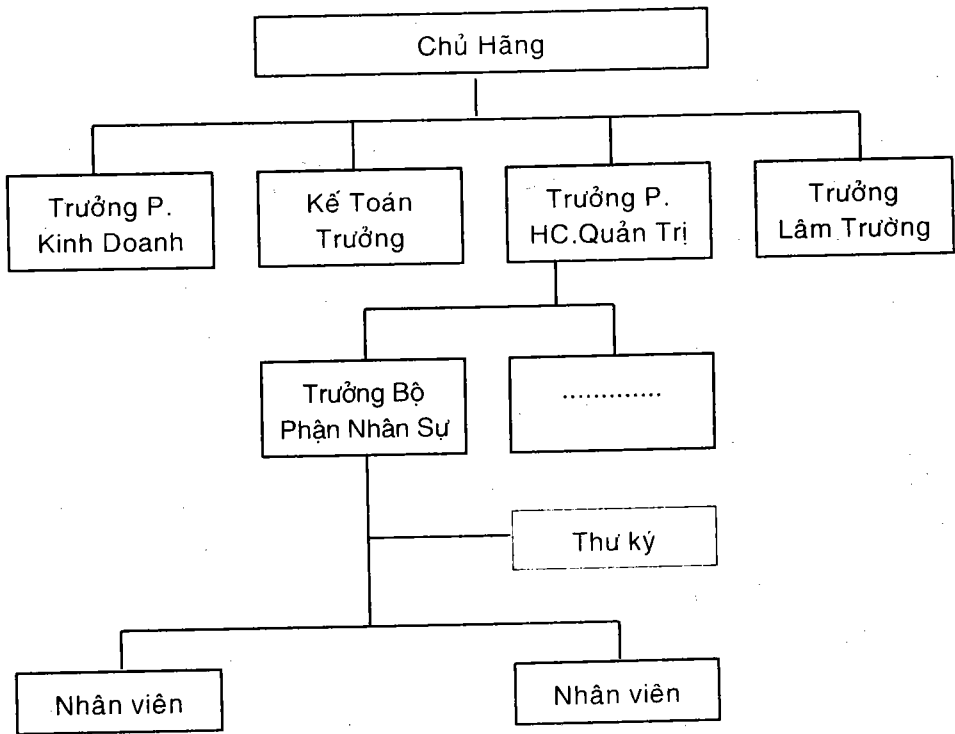
Trước hết chúng ta nghiên cứu xí nghiệp cá thể. Đây là loại hình kinh doanh nhỏ nhất và chỉ có một cấp quản trị duy nhất, đó là ông chủ kiêm giám đốc. Ông / bà ta lo toàn bộ mọi việc quản trị từ sản xuất, kinh doanh đến tài chánh và tuyển chọn nhân viên.

Nhưng khi xí nghiệp phát triển lên thành công ty nhưng vẫn với quy mô nhỏ, lúc đó bắt đầu xuất hiện vai trò của người phụ trách công việc nhân sự. Nhưng bởi vì khối lượng công việc không nhiều, cho nên các vị quản trị chuyên môn kiêm luôn công việc về nhân sự. Sơ đồ 1.1 cho ta khái niệm trên.



Sơ Đồ 1.1. Chức năng TNNS trong xí nghiệp nhỏ

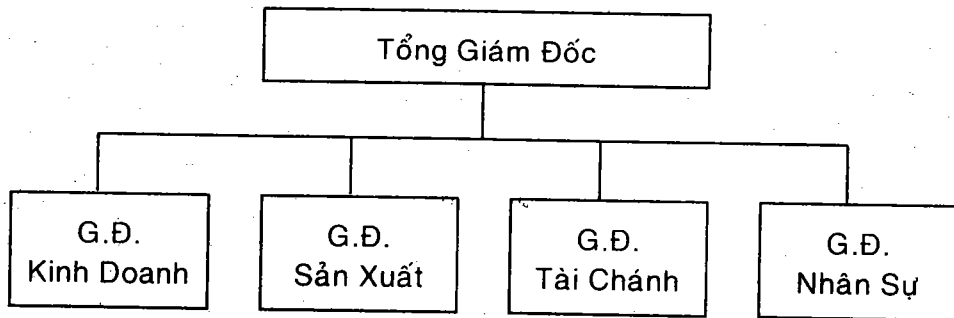
Nhưng nếu xí nghiệp phát triển thêm, công việc hành chánh bữa bộn, và nhân viên bắt đầu đông, thì phòng hành chánh quản trị kiêm luôn công việc quản trị TNNS trong toàn công ty. Để cho hoạt động nhân sự được ổn định, phòng HCQT cử riêng một cán bộ phụ trách hoạt động này. Chẳng hạn như công ty BP của Anh tại TP.HCM gọi chức danh này là *Human Resource Manager* (trưởng bộ phận nhân sự), công ty Stan ở Canada gọi là *Administrator*. Sơ đồ 1.2 sau đây mô tả cơ cấu tổ chức của Công ty Lâm sản STAN ở Canada.⁽¹¹⁾



Sơ Đồ 1.2: Sơ đồ tổ chức tại một công ty nhỏ

⁽¹¹⁾ William B. Werther, Fr. and Others, *Canadian Human Resource Management*, third edition (Montreal, Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1990), p.16.

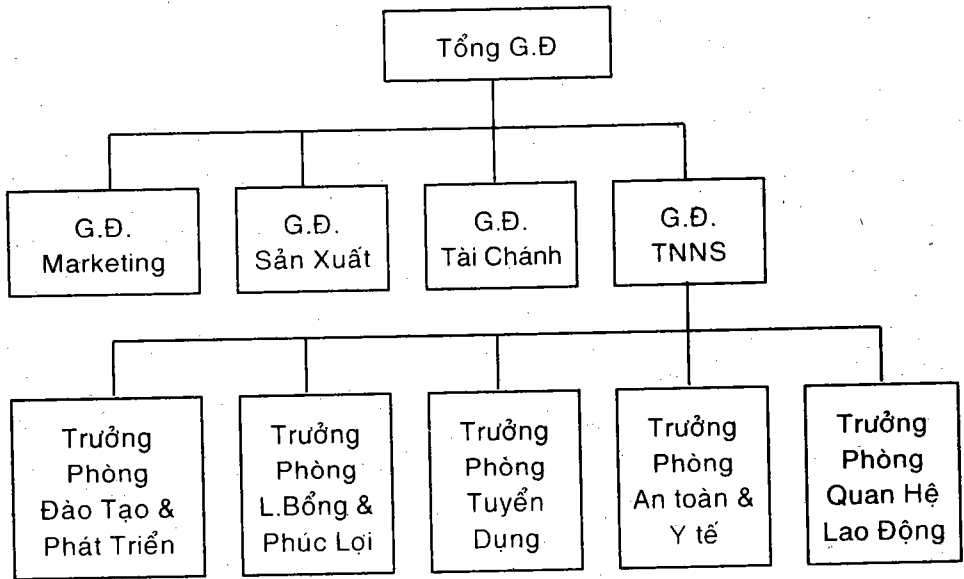
Nhưng nếu phát triển thành công ty với quy mô trung bình, nhân sự bắt đầu đông hơn, lúc đó công ty cần một vị giám đốc lo về TNNS. Nhưng bởi vì công ty còn ở dạng trung bình, công việc về nhân sự chưa nhiều, cho nên chỉ cần một hay hai thư ký là đủ rồi. Sơ đồ 1.3 sau đây minh họa cụ thể.⁽¹²⁾



Sơ Đồ 1.3: Chức năng TNNS trong một hãng quy mô trung bình

Khi công ty phát triển hơn, có quy mô lớn cả ngàn nhân viên, lúc đó bộ phận TNNS phải tăng cường, chia làm nhiều ban chuyên môn dưới quyền của trưởng ban, hay chuyên viên phụ trách từng chức năng chuyên môn. Sơ đồ 1.4 sau đây cho chúng ta một khái niệm tổng quát.

⁽¹²⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Human Resource Management*. Fourth edition (New Jersey : Prentice Hall, 1996), p.16.



Sơ Đồ 1.4: Các chức năng của TNNS trong một Hãng Quy Mô lớn trung bình

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Sách đã dẫn*, tr.17.

Các công ty thiết kế cơ cấu tổ chức TNNS khác nhau tùy theo tầm quan trọng và tính phức tạp của công việc.⁽¹³⁾ Sơ đồ 1.5 sẽ cho chúng ta thấy cơ cấu tổ chức TNNS của một công ty mang tầm vóc quốc tế. Tại Việt Nam, chưa có công ty nào có cơ cấu như vậy. Tuy nhiên, trong vài thập niên sắp tới, khi Việt Nam trở thành một "Con Rồng" thứ sáu, một nước công nghiệp mới, cơ cấu sau đây cũng giúp các công ty không bị xáo trộn.

Trong sơ đồ dưới đây, vị trưởng bộ phận TNNS tường trình trực tiếp cho cấp cao nhất, ở đây là tổng giám đốc (President, hay Chief

⁽¹³⁾ David E. Dimick, "Who Makes Personnel Decisions?," *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal* (January 1978), pp.23-29.

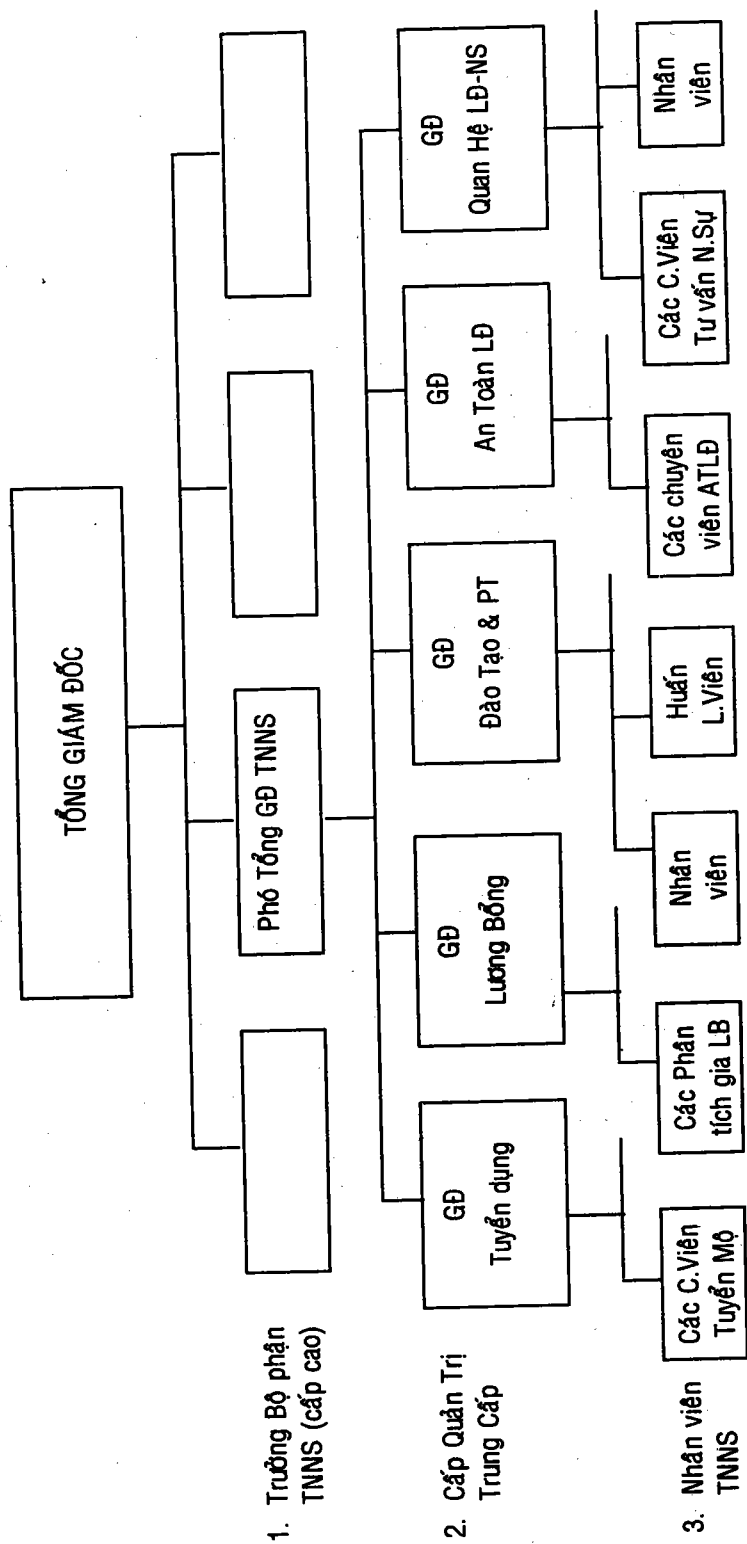
Executive Officer, hoặc Chief Operating Officer). Tên gọi, chức danh của trưởng bộ phận TNNS cũng còn tùy cơ cấu tổ chức. Trong sơ đồ này, vị trưởng bộ phận TNNS là phó tổng giám đốc TNNS. Cơ cấu lúc này rất phức tạp, mức độ chuyên môn hóa rất cao, và khối lượng công việc rất nhiều. Do đó, mỗi công việc chuyên môn có một bộ phận, hay một ban riêng dưới quyền một vị giám đốc của tuyến giữa hay sơ cấp. Và dưới họ là các chuyên viên.

Quy mô của bộ phận TNNS thay đổi tùy theo quy mô tổ chức của công ty. Một cuộc nghiên cứu cho thấy tỉ lệ số công nhân khá cao so với một nhân viên phụ trách TNNS là 27/1. Tỉ lệ thấp của công trình nghiên cứu cho thấy là 29/1.⁽¹⁴⁾ Trong một cuộc nghiên cứu khác, kết quả cho thấy trung bình cứ 36 chuyên viên TNNS phụ trách 1000 công nhân, tỉ lệ là 28/1.⁽¹⁵⁾ Tuy nhiên, tỉ lệ 100/1, nghĩa là một chuyên viên TNNS phụ trách 100 công nhân là có hiệu quả trong các công ty tại các nước phát triển. Còn ở tại Việt Nam, tiến trình computer hóa còn chậm, còn xử lý số liệu bằng tay, theo tôi, phải cần 2 chuyên viên TNNS cho một 100 công nhân.

Sơ đồ 1.5 có các gạch dọc hoặc gạch ngang còn bỏ trống không có khung vuông, nghĩa là còn có các chức vụ khác. Vì khổ giấy giới hạn, chúng tôi chỉ nêu các công việc chính. Tùy theo cơ cấu mà chúng ta điền vào thêm.

⁽¹⁴⁾ "HRM Measurement Projects Issues First Report," *Resource* (December 1985), p.2.

⁽¹⁵⁾ "Personnel People," *The New York Times* (May 11, 1986), p.31.



**1. Trưởng Bộ phận
TNNS (cấp cao)**

2. Cấp Quản Trị Trung Cấp

**3. Nhân viên
TNNS**

Sơ đồ 1.5: Các cấp bậc trong bộ phận TNNS của một công ty lớn.

Nguồn: William B. Werther, Jr.; *Sách Dã Dân*, tr.17.

VII. XU HƯỚNG, VÀ CÁC VẤN ĐỀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TNNS

Chúng ta đã nghiên cứu một cách tổng quát thế nào là quản trị TNNS, các chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm của giám đốc TNNS và của bộ phận TNNS. Chúng ta đã nghiên cứu cơ cấu tổ chức của bộ phận TNNS theo từng quy mô của các công ty hiện nay trên thế giới. Nhà quản trị nói chung, và giám đốc hay trưởng bộ phận TNNS nói riêng cần nhận thức rõ xu hướng, thách đố và những vấn đề đang trực diện với mọi cơ quan tổ chức. Chúng tôi sẽ đề cập vấn đề này sâu hơn. Có những vấn đề chưa thực sự là một thách đố đối với các cơ quan tại Việt Nam. Nhưng trong tương lai gần, những vấn đề này sẽ trở thành vấn đề nan giải nếu chúng ta không chuẩn bị từ bây giờ. Những vấn đề sau đây chỉ có tính cách liệt kê, quý vị muốn tìm hiểu thêm có thể tìm đọc các sách báo liên hệ đến vấn đề này. Mỗi vấn đề là cả một cuộc tranh luận không ngừng, nó thay đổi theo từng xã hội, khu vực và qua từng giai đoạn biến chuyển của thời đại. Vấn đề được tách ra làm hai phần: Phần A được nhìn dưới nhãn quan tổng quát có tính cách lý thuyết theo triết lý sống của lực lượng lao động hiện nay, và phần B được nhìn dưới nhãn quan cụ thể hóa nhu cầu của nhân viên ngày nay.

A. XU HƯỚNG VÀ THÁCH ĐỐ ⁽¹⁶⁾

1. Thế giới ngày nay là thế giới bùng nổ thông tin. Chính vì vậy mà trình độ giáo dục, học vấn và kiến thức của công nhân viên không ngừng nâng cao. Ngay tại Việt Nam hiện nay, những công nhân không có trình độ dần dần bị đào thải, lực lượng lao động trẻ không có kiến thức và kỹ năng chuyên môn (technical skills) sẽ khó kiếm được việc làm. Điều này ảnh hưởng đến giá trị (values), thái độ (attitudes) đối với công việc nói một cách

⁽¹⁶⁾ School of Business Studies. *Introduction to Business* (Australia : Darling Downs Insitute of Advanced Education, 1987), tr.55.

tổng quát. Điều này cũng ảnh hưởng đến quyền hạn (authority) và sự tham dự của công nhân đối với công tác quản lý và đồng thời ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và hài lòng đối với công việc, cũng như ảnh hưởng đến các phần thưởng đãi ngộ đối với công nhân.

2. Chính vì nấc thang giá trị sống thay đổi nên nó đang ảnh hưởng đến chất lượng sống (quality of life) của công nhân. Ngoài đồng lương để duy trì cuộc sống và tái sản xuất sức lao động, công nhân ngày nay có khuynh hướng coi công việc hay việc làm như một phần của tổng thể phong cách sống (a total life style) và là một phương tiện để hoàn thành mục tiêu hay mục đích sống của mình.
3. Đối với các nước phát triển, sự phát triển của khoa học kỹ thuật và hiện nay là các người máy Robot đã làm cho công nhân nhàm chán đối với công việc. Hậu quả là năng suất lao động thấp, công nhân thường hay vắng mặt và thậm chí các mâu thuẫn nảy sinh. Điều này cũng đang bắt đầu nảy sinh tại Việt Nam.
4. Ngày nay công nhân và cấp quản trị trên thế giới đang quan tâm đến sự căng thẳng của nghề nghiệp (Stress of Work) nhất là tại Nhật. Đã có rất nhiều người chết vì bị bệnh "Stress" tại Nhật. Hiện nay tại Việt Nam đã có rất nhiều cấp quản trị và thậm chí cả nhân viên làm việc căng thẳng trên mười tiếng đồng hồ - nhất là tại các công ty liên doanh với nước ngoài. Sự nhàm chán trong công việc, tiếng động máy móc âm ỉ, mối lo lắng đối với sự ổn định của việc làm... đã gây ra chứng bệnh căng thẳng này. Đây là một khía cạnh quan trọng của phẩm chất sống làm việc (Quality of Work Life QWL) của công nhân.
5. Hiện nay càng ngày càng có nhiều nước nhất là Nhật và Mỹ, có khuynh hướng phân công, *bố trí công việc* (Job design) bằng cách *phong phú hóa công việc* (Job enrichment) một cách hợp lý để cho công nhân khỏi nhàm chán. Nghĩa là bố trí và tái bố

trí công việc nhằm xây dựng các yếu tố chuyển động (motivational factors) trong công việc. Chẳng hạn như tại Nhật, công nhân viên sẽ được chuyển công tác (luân phiên công tác) từ bộ phận này sang bộ phận khác trong vòng 2 - 3 năm, được gọi là *đa dạng hóa công việc* (Job enlargement)..

6. Trách nhiệm đối với xã hội là một trong những trách nhiệm quan trọng của các công ty xí nghiệp. Ngoài trách nhiệm đối với sức khỏe và an toàn lao động của công nhân viên, công ty còn có trách nhiệm bảo vệ người tiêu dùng, không được quảng cáo sai, trách nhiệm về sự ô nhiễm môi trường... Ngoài ra, công ty còn có trách nhiệm xã hội đối với phẩm chất sống làm việc của công nhân như đã đề cập ở trên.

Sau khi nghiên cứu các xu hướng và thách thức của thời đại tác động đến việc quản trị nhân sự, thiết tưởng chúng ta cần nghiên cứu các khía cạnh cụ thể hơn, đó là công nhân đòi hỏi gì nơi nhà quản trị. Nếu quản trị Marketing là tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, thì quản trị nhân sự là thỏa mãn nhu cầu của nhân viên. Vậy công nhân viên đòi hỏi gì nơi nhà quản trị.

B. CÔNG NHÂN VIÊN ĐÒI HỎI GÌ NƠI NHÀ QUẢN TRỊ ⁽¹⁶⁾

Là một nhà quản trị - bất kể cấp bậc nào, dù là tổ trưởng sản xuất hay đốc công phân xưởng, chúng ta phải biết nhu cầu của nhân viên mình. Hiểu được vấn đề này chúng ta mới có cơ sở để tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo huấn luyện, động viên và thăng thưởng cũng như chính sách lương bổng hợp lý.

1. Đối với việc làm (Job) và điều kiện làm việc

Người công nhân cần các điểm sau đây:

- Một việc làm an toàn.

⁽¹⁶⁾ Reinecke and Schoell, *Introduction to Business*, Fifth Edition (New York: Allyn and Bacon, 1988), p.143.>)

- Một việc làm không buồn chán.
- Một việc làm mà công nhân sử dụng được các kỹ năng thủ đắc của mình (acquired skills).
- Một khung cảnh làm việc thích hợp.
- Các cơ sở vật chất thích hợp.
- Giờ làm việc hợp lý.
- Việc tuyển dụng ổn định.

2. Các quyền lợi cá nhân và lương bổng

Công nhân đòi hỏi được các quyền lợi sau đây:

- Được đối xử theo cách tôn trọng phẩm giá của con người.
- Được cảm thấy mình quan trọng và cần thiết.
- Được dưới quyền điều khiển của cấp trên, là người có khả năng làm việc với người khác - nghĩa là cấp trên phải biết giao tế nhân sự (human relations).
- Được cấp trên lắng nghe.
- Được quyền tham dự vào các quyết định ảnh hưởng trực tiếp đến mình.
- Được biết cấp trên trông đợi điều gì qua việc hoàn thành công tác của mình.
- Việc đánh giá thành tích phải dựa trên cơ sở khách quan.
- Không có vấn đề đặc quyền đặc lợi và thiên vị.
- Hệ thống lương bổng công bằng.
- Các quỹ phúc lợi hợp lý.
- Được trả lương theo mức đóng góp của mình cho công ty xí nghiệp.

3. Cơ hội thăng tiến

Công nhân cần các cơ hội thăng tiến sau đây:

- Cơ hội được học hỏi các kỹ năng mới.
- Cơ hội được thăng thưởng bình đẳng.
- Cơ hội được có các chương trình đào tạo và phát triển.
- Được cấp trên nhận biết các thành tích trong quá khứ.
- Cơ hội cải thiện mức sống.
- Một công việc có tương lai.

VIII. ĐẠO ĐỨC TRONG QUẢN TRỊ TNNS

Muốn có đạo đức trong quản trị nhân sự, bất cứ nhà quản trị nào cũng phải tăng cường kiến thức quản trị nhân sự và tạo sự công bằng trong mọi lãnh vực của quản trị nhân sự.

A. TĂNG CƯỜNG KIẾN THỨC QUẢN TRỊ TNNS

Ngày nay, quản trị TNNS đã trở thành một nghề chuyên nghiệp trên thế giới. Muốn có đạo đức trong quản trị TNNS, các chuyên viên cũng như nhà quản trị phải vững về chuyên môn. Ngoài việc được trang bị kiến thức về quản trị TNNS tại các đại học, họ phải không ngừng nâng cao và cập nhật hóa kiến thức về TNNS. Như vậy ngay vấn đề đạo đức trong vấn đề chuyên môn đã là một vấn đề phức tạp, bởi vì không vững về chuyên môn, tự nó đã tạo ra một sự thiếu công bằng rồi. Đây là chưa kể đến việc nâng cao và cập nhật hóa kiến thức về quản trị TNNS. Các kiến thức học ở nhà trường chỉ dừng lại ở đó nếu không đọc sách báo thêm, không tham dự các buổi hội thảo về quản trị TNNS. Rất tiếc ở Việt Nam hiện nay chưa có các hiệp hội cũng như các tạp chí chuyên về quản trị TNNS của người Việt Nam để giúp các nhà quản trị tăng cường và cập nhật hóa kiến thức cũng như thực hành như các nước phát

triển đang làm. Trong khi đó, các công ty 100% vốn nước ngoài và liên doanh đã thành lập hiệp hội này và xuất bản ấn phẩm lưu hành nội bộ.

B. TẠO SỰ CÔNG BẰNG TRONG QUẢN TRỊ TNNS

Nhờ được tham dự cũng như đọc được các tài liệu chuyên môn, các chuyên viên cũng như các nhà quản trị tại các công ty trên thế giới dễ có cơ sở khách quan tạo ra *sự công bằng* trong tuyển chọn, lương bổng, đào tạo phát triển, đánh giá, thăng thưởng... Sự công bằng là một trong những chuẩn mực đạo đức của loài người nói chung và trong quản trị TNNS nói riêng. Vậy đạo đức là gì? Đó là vấn đề nguyên tắc đối với cái gì là tốt và cái gì là xấu, cái gì là đúng và sai, hoặc đối với nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về luân lý. Hàng ngày, các cá nhân làm việc trong các bộ phận TNNS phải đề ra các quyết định có các ảnh hưởng thuộc về đạo đức.

Có rất nhiều loại chuẩn mực đạo đức, và hầu hết các nghề nghiệp đều có chuẩn mực của nó. Hình 1.8 sau đây là một thí dụ chuẩn mực đạo đức do Hiệp Hội Quản Trị TNNS của Mỹ (Society for Human Resource Management) đề ra.

Mỗi thành viên trong Hiệp Hội sẽ ý thức trách nhiệm cá nhân của mình là cố gắng phát triển lãnh vực quản trị TNNS và sẽ thực hiện các mục tiêu sau đây của Hiệp Hội hết khả năng của mình.

- Hỗ trợ các mục đích và mục tiêu của Hiệp Hội nhằm đạt được các tiêu chuẩn cao nhất trong nghề quản trị TNNS.
- Hỗ trợ các chương trình phát triển cá nhân và chuyên ngành của Hiệp Hội trong quản trị nhân viên và quan hệ lao động nhằm giúp tạo ra một môi trường nhận thức và hỗ trợ các giá trị nhân bản (human values) tại nơi làm việc.
- Hỗ trợ các điều khoản của các hiệp hội khác nhằm mục đích phát triển một cách toàn diện hết tiềm năng của mình.
- Tạo tinh thần tập thể và gắn bó bằng cách cư xử sòng phẳng và công bằng với mọi người.
- Thực hiện việc kính trọng và tôn trọng lẫn nhau, gắn bó với lối sống gương mẫu nhằm tạo cho doanh nghiệp lời cả về nhân bản lẫn tiền bạc.
- Qua các quy định của công ty, hãy nói với nhân viên các luật lệ cơ bản chi phối hành vi luân lý của các thành viên trong tổ chức nhằm tạo cho họ một sự tin tưởng về hành vi và ý định của cấp quản trị.
- Tránh sử dụng địa vị của mình để tạo ra đặc quyền đặc lợi cho chính mình,, cho cấp trên hay ông chủ của mình, hoặc cho Hiệp Hội.

Hình 1.8 : Các nguyên tắc đạo đức của Hiệp Hội SHRM

Các nguyên tắc đạo đức của quản trị TNNS nêu trên đây chỉ là một thí dụ. Nói chung, đã là một thành viên hay cấp quản trị tại bộ phận TNNS, mọi người cần phải có luân lý, đạo đức. Đạo đức của những người này tối thiểu phải là công bằng, vô tư, khách quan, và nhân bản. Nhà quản trị phải nhớ rằng lợi ích của từng thành viên trong công ty phải gắn liền với lợi ích của công ty. Không vì lợi ích của công ty mà quên đi giá trị nhân bản của con người.

TÓM TẮT

Quản Trị TNNS là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, phát triển động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho TNNS thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Nhà quản trị TNNS với tư cách cố vấn, sẽ làm việc với các nhà quản trị khác liên quan đến TNNS. Các nhà quản trị TNNS có trách nhiệm phối hợp các hoạt động TNNS thông qua hệ thống quản trị TNNS. Hệ thống này bao gồm tám lãnh vực để quản trị TNNS có hiệu quả.

Thách đố chủ yếu của các cơ quan là duy trì năng suất lao động cao và tính hiệu quả cao của tổ chức. Quản Trị TNNS có bốn mục tiêu chính là khách hàng, nhân viên, môi trường và cổ đông. Để đạt được các mục tiêu trên, cần phải có các hoạt động hỗ trợ.

Đã là cấp quản trị, ai cũng phải quản trị nhân viên của mình. Nhà quản trị nào cũng phải hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm tra nhân viên của mình. Tuy nhiên nhà Quản Trị TNNS hay giám đốc nhân sự có nhiệm vụ phối hợp TNNS trong toàn cơ quan với bốn vai trò là làm chính sách, cố vấn, cung cấp dịch vụ, và kiểm tra các hoạt động liên quan đến TNNS trong toàn cơ quan.

Trong quản trị không có cơ cấu tổ chức nào là tốt nhất và hoàn chỉnh nhất. Cơ cấu tốt là cơ cấu năng động - nghĩa là tùy theo tình huống mà thiết kế cơ cấu. Bộ phận TNNS cũng vậy. Cơ cấu tổ chức bộ phận

TNNS phải tùy theo quy mô của công ty. Có khi ông chủ kiêm luôn công việc nhân sự, có công ty có chuyên viên riêng, có công ty lại do một giám đốc hành chánh đảm nhận công việc này. Nhưng có công ty lại cần Giám đốc TNNS, và thậm chí một phó tổng giám đốc đảm nhận vai trò này.

Các nhà quản trị trong đầu thập niên 2000 này cần phải hiểu rõ xu hướng và thách đố đối với việc quản trị TNNS trong thế kỷ 21. Họ phải hiểu rõ nhân viên cần những gì để thỏa mãn nhu cầu của họ. Như thế nhà quản trị đã hoàn thành được nhiệm vụ của mình.

Hiểu được xu hướng và thách đố đối với quản trị TNNS là một chuyện, nhà quản trị phải cố gắng thỏa mãn các nhu cầu đó. Những điều này chỉ có thể thực hiện được khi nhà quản trị và các thành viên của mình nắm vững nghiệp vụ chuyên môn, và có phẩm chất đạo đức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy giải thích quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể và định hướng viễn cảnh.
2. Quản trị TNNS hay quản trị nhân sự là gì?
3. Hãy trình bày các chức năng của quản trị TNNS.
4. Các chức năng TNNS thay đổi như thế nào khi một hãng tăng trưởng? Hãy vẽ tất mô tả mỗi giai đoạn của sự phát triển đó.
5. Hãy trình bày các xu hướng và thách đố ảnh hưởng đến quản trị TNNS.
6. Nhân viên đòi hỏi gì nơi nhà quản trị?
7. Hãy trình bày mục đích của quản trị TNNS.
8. Hãy vẽ sơ đồ cơ cấu của bộ phận TNNS tại các công ty theo quy mô nhỏ, trung bình, và lớn.

9. Năng suất lao động là gì và tại sao nó lại quan trọng đối với các tổ chức?
10. Theo bạn, đạo đức của nhà quản trị quản trị nhân sự là gì?

THUẬT NGỮ CĂN BẢN

Human resource management	= Quản Trị TNNS / Quản trị nhân sự
Personnel management	= Quản trị nhân viên
Financial management	= Quản trị tài chính
Production/Services management	= Quản trị sản xuất / dịch vụ
Research and development	= Nghiên cứu và phát triển
Marketing management	= Quản trị Marketing
Human resource department	= Bộ phận hay phòng nhân sự
Tendency	= Xu hướng
Challenge	= Thách đố
Stress of work	= Căng thẳng nghề nghiệp
Quality of work life	= Phẩm chất sống làm việc / phẩm chất cuộc đời làm việc
Planning	= Hoạch định
Ozganizing	= Tổ chức
Leading	= Lãnh đạo
Controlling	= Kiểm tra
Human resource planning	= Hoạch định TNNS
Recruitment	= Tuyển mộ
Employment	= Tuyển dụng
Salary and wages administration	= Quản trị lương bổng
Services and benefits	= Dịch vụ và phúc lợi

Health and safety	= Y tế và An toàn lao động
Organizational behavior / Behaviour	= Hành vi trong tổ chức
Job satisfaction	= Thỏa mãn với công việc
Work environments	= Khung cảnh hay môi trường làm việc
Job enrichment	= Phong phú hóa công việc
Job enlargement	= Đa dạng hóa công việc
Job involvement	= Tích cực với công việc
Vision / vision driven	= Định hướng viễn cảnh
Integrated human resource management	= Quản trị TNNS tổng thể
Organizational commitment	= Gắn bó với tổ chức

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Hãy bình luận câu nói “Tất cả mọi nhà quản trị đều tham gia vào việc quản trị TNNS”.
2. Bạn có tin rằng lãnh vực Quản Trị TNNS là một nghề nghiệp chuyên môn không?

DIỄN QUẢN TRỊ

Sáng nay ông Nguyễn Anh Tuấn được thăng chức làm phó tổng giám đốc TNNS của Tổng Công Ty Bánh Kẹo Sữa Việt Nam, thôi không còn giữ chức giám đốc TNNS tại Công Ty Bánh Kẹo 1 tại TP. Hồ Chí Minh nữa. Ngồi trên ghế văn phòng ngẫm nghĩ, ông cảm thấy mình đã hoàn thành công việc bấy lâu nay. Ông nghĩ lại cách đây mười lăm năm khi vừa mới tốt nghiệp Đại học Kinh tế ngành kinh tế kế hoạch, ông đã được phân công làm nhân viên Lao động tiền lương. Ông rất

ngành này. Ông còn nhớ rất rõ cảm giác căng thẳng ngày đầu tiên trong đời đi làm việc. Ông là người trẻ tuổi nhất trong ngành.

Nguyễn Anh Tuấn học việc rất giỏi. Chẳng bao lâu, sau ba năm, anh được cử làm cấp quản trị tiền lương. Ngay khi được tăng chức, anh được phân công thiết kế lại hệ thống tiền lương cho công nhân. Và anh đã làm được công việc này.

Vài năm sau đó ông lại được thăng chức. Lần này ông được cử làm giám đốc TNNS (Tên gọi lúc đó là trưởng phòng tổ chức lao động tiền lương) tại Công Ty Sữa 1 ở Biên Hòa. Việc cử đi làm xa như thế này đòi hỏi phải thu xếp nhà cửa và việc học hành cho con cái. Tuy nhiên mọi việc đều được thu xếp. Ông được cấp một căn nhà của công ty, và vợ ông được chuyển tới làm việc gần đó. Việc học của các con được chuyển dễ dàng. Nhưng công việc của ông không phải được lót bằng hoa hồng như ông tưởng. Chỉ sau sáu tháng làm việc, ông đã gặp phải tình trạng công đoàn ở đây đòi ban giám đốc phải có một hợp đồng tập thể mới. Ông phải làm việc ngày đêm trong nhiều tháng mới triển khai được một hợp đồng tập thể giữa công nhân - mà đại diện là công đoàn, và ban giám đốc - mà đại diện là giám đốc công ty. Tưởng chừng như khó mà giải quyết được xung đột ở đây, cuối cùng ông cũng thảo được hợp đồng được cả hai bên chấp nhận. Đây là kinh nghiệm thành công nhất của ông.

Bốn năm sau, ông được cử giữ chức vụ giám đốc TNNS tại Công Ty Bánh Kẹo 2 tại TP. Hồ Chí Minh, có số công nhân gấp năm lần công ty sữa 1 ở Biên Hòa. Sau khi thảo luận với gia đình, gia đình ông lại dọn về nhà cũ ở TP.HCM.

Bây giờ ông được cử một chức vụ mới lớn hơn, thật là một việc không ngờ được. Cơ chế bây giờ thay đổi rất nhiều, và tổng công ty tăng trưởng quá nhanh, tổng cộng có khoảng 10.000 công nhân. Chính vì vậy bây giờ ông được cử làm phó tổng giám đốc TNNS của tổng công ty. Đây là một trách nhiệm đè nặng trên đôi vai, phải quản trị 20 công ty với 50 nhà máy. Ông hiểu rằng quản trị TNNS đã thay đổi lớn trong vòng 15 năm qua, và Luật Lao Động Việt Nam mới cho

lớn trong vòng 15 năm qua, và Luật Lao Động Việt Nam mới cho phép công nhân biểu tình đình công. Và nhịp độ thay đổi sẽ không ngừng gia tăng trong vài năm tới trong thế kỷ 21. Ông ngồi thờ người ra vừa mừng vì lên chức, vừa lo làm cách nào giải quyết công việc với tư cách là phó tổng giám đốc TNNS.

CÂU HỎI

1. Hãy phác họa sự tiến bộ của ông Tuấn được cử làm phó tổng Giám đốc TNNS. Bạn có tin rằng sự tiến bộ này giúp ông đủ khả năng đảm nhận công việc mới này không?
2. Bạn hãy tưởng tượng xem ông Tuấn sẽ phải trực diện với các vấn đề gì trong vai trò mới của ông mà ông chưa bao giờ đảm nhận hoặc trực diện khi làm phó tổng giám đốc TNNS tại một công ty?
3. Bạn nghĩ rằng trong tương lai, ông Tuấn sẽ trực diện với những thách đố gì trong lãnh vực TNNS?

CHƯƠNG 2

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Các công ty xí nghiệp ngày nay chịu tác động bởi một môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự một cách có hiệu quả. Nhân Sự là tài nguyên quý giá nhất.

N.H.T

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn có khả năng:

1. Hiểu được môi trường kinh doanh một cách tổng quát.
2. Xác định được môi trường theo quan điểm quản trị nói chung, và theo quan điểm quản trị tài nguyên nhân sự (TNNS) nói riêng.
3. Xác định và mô tả được môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quản trị TNNS.
4. Xác định và mô tả được môi trường bên trong ảnh hưởng đến quản trị TNNS.
5. Hiểu được văn hóa và bầu không khí văn hóa công ty là gì.
6. Thấy được tầm quan trọng của bầu không khí văn hóa trong tổ chức.
7. Xây dựng được bầu không khí văn hóa doanh nghiệp định hướng tin tưởng nhau.

Vũ trụ bao la và vĩ đại. Các tinh tú, các vì sao đều chịu sự tác động lẫn nhau và trái đất nằm trong quỹ đạo của Thái Dương hệ, chịu ảnh hưởng của mặt trời. Con người chịu ảnh hưởng của trái đất, của mặt trăng, mặt trời xét theo mặt vật lý và địa dư... Chưa hết, con người chịu sự tác động và ảnh hưởng của tôn giáo, phong tục tập quán, gia đình, xã hội, giá trị, lối sống... Tất cả tạo nên văn hóa của dân tộc đó. Nhưng con người còn chịu sự tác động và ảnh hưởng của kinh tế, chính trị, khoa học kỹ thuật, luật pháp, sức ép của dân số, đoàn thể...

Ở đây chúng ta chỉ nghiên cứu những yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quản trị TNNS. Trước khi nghiên cứu cụ thể về khía cạnh này, thiết tưởng chúng ta nên điểm lại một số quan điểm khi đề cập đến môi trường. Trước hết đó là môi trường theo quan điểm quản trị học và sau cùng là theo quan điểm quản trị TNNS. Để dễ được chấp nhận hơn, chúng ta chấp nhận tiền đề là có hai yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quản trị tài nguyên nhân sự đó là môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Chúng ta hãy lần lượt nghiên cứu từng vấn đề.

I. TỔNG QUÁT VỀ MÔI TRƯỜNG

A. MÔI TRƯỜNG THEO QUAN ĐIỂM QUẢN TRỊ HỌC

Sinh viên đã học và nghiên cứu môi trường trong giáo trình Quản Trị học. Ở đây chúng tôi chỉ tóm lược lại để giúp quý vị hiểu rõ hơn môi trường quản trị TNNS.

Mỗi một học giả về quản trị học đều có lối nhìn và đặt tên môi trường một cách khác nhau. Vì đây không phải là trọng tâm của cuốn sách này, chúng tôi chỉ trình bày quan điểm của hai học giả tiêu biểu có cách nhìn tương đối mới nhất, đó là Stephen P. Robbins và Kathryn M. Bartol. Các tác giả nổi tiếng khác như Peter Drucker, Stonner and Wankel... cũng có quan điểm tương tự. Ngoài ra danh từ tổ chức được sử dụng trong chương này có nghĩa là công ty, cơ quan, hay xí nghiệp, hoặc một định chế nào đó.

Theo quan điểm vạn năng (Omnipotent view - nghĩa là nhà quản trị là tất cả) thì các nhà quản trị chịu trách nhiệm trực tiếp về sự thành công hay thất bại của tổ chức. Đó là quan niệm “nhà quản trị giỏi có thể chuyển rơm thành vàng. Nhà quản trị tồi thì làm ngược lại”. Chẳng hạn như Jacques Demer đã huấn luyện đội banh ở Montreal đoạt cúp Stanley năm 1993 đã nói:

Các huấn luyện viên các đội thành công thường chia xẻ vinh quang của chiến thắng, nhưng khi đội của họ không chơi giỏi, hoặc khi có mối bất hòa giữa huấn luyện viên và ông chủ, thì huấn luyện viên là mũi dùi cho sự công kích. Địa vị của một huấn luyện viên rất tùy thuộc vào sự chiến thắng.⁽¹⁾

Christoph Daum, huấn luyện viên đội Bayer Leverkusen, bình luận viên cho đài truyền hình Đức tại Mondial 1998 đã có lời bình luận chỉ lý sau đây :

“Huấn luyện viên là một người khó nhọc và nhiều thiệt thòi. Khi đội bóng thành công, chẳng mấy ai và không mấy khi người ta đánh giá hết ảnh hưởng của HLV đối với thành tích đó. Khi thất bại đổ xuống, HLV là người duy nhất gánh chịu tất cả.”

Rõ ràng là đối với quần chúng, họ vẫn coi cấp quản trị (ở đây là HLV) có tài vạn năng. Họ bất chấp thành tích của HLV trong quá khứ. Chẳng hạn như HLV người Brazil, Carlos Alberto Parreira, người đã đưa đội Brazil đoạt cúp vàng tại Mundial 1994 ở Mỹ, đã bị sa thải ngay ở vòng đầu của vòng chung kết Mondial 98, sau khi đội Saudi Arabia thua hai trận. Họ quên mất công lao của ông đã đưa đội này lần đầu tiên dự vòng chung kết với 32 đội tham dự.

⁽¹⁾ Stephen P. Robbins and Robin Stuart Kotze, *Management*, Canadian Fourth Edition (New Jersey, USA: Prentice - Hall Canada, Inc., 1994), p.7.

Cũng vậy, HLV người Hàn Quốc Cha Bum Kun, cũng bị cách chức ngay khi đội Hàn Quốc thua hai trận. Ông Henri Kasperczak, HLV đội Tunisie cũng bị cách chức sau khi đội này thua hai trận.

Rõ ràng là nhà quản trị không phải là Thánh. Họ còn bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố môi trường. Đó là quan điểm biểu tượng.

Ngược lại, theo Robbins và cũng là **quan điểm biểu tượng** (Symbolic view - nghĩa là Nhà quản trị chỉ là biểu tượng) thì Nhà quản trị chỉ có một ảnh hưởng hạn chế đến kết quả của tổ chức bởi vì có nhiều yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến kết quả của cấp quản trị. Robbins đã đưa ra hai dẫn chứng sau đây:

Chẳng hạn như vào đầu thập niên 1990 Hội đồng quản trị của Công ty International Harvester (năm 1994 gọi là Navistar International) đã sa thải tổng giám đốc là Archie Mc Cardell. Công ty này đã thua lỗ hàng chục triệu đôla Mỹ trong vòng một tháng. Nhưng theo ông thì nguyên nhân là do nông dân bị thiệt thòi vì giá nông sản giảm đã không đủ sức mua máy móc nông nghiệp và xe vận tải hạng nặng của công ty International Harvester sản xuất. Dĩ nhiên là ông Mc Cardell đã không tạo ra tình hình khó khăn cho nông dân, và việc sa thải ông ta cũng không có thể gia tăng được nhu cầu máy móc và xe tải phục vụ nông nghiệp được. Ông ta đã được đặt sai chỗ và không đúng lúc (in the wrong place at the wrong time), và ông ta đã mất việc chỉ vì lý do đó thôi.

Còn trường hợp của công ty Rolls Royce⁽²⁾ thì sao? Công ty này đã làm ăn phát tài vào thập niên 1980 bởi vì trong thời kỳ đó toàn thế giới đều thịnh vượng, và khách hàng tin tưởng rằng “nếu bạn có, hãy chưng diện đi”. Xe Rolls Royce lúc đó đã được đặt đúng chỗ, đúng lúc. Nhưng vào đầu thập niên 1990, sự suy thoái kéo dài, thuế xa xỉ gia tăng, và quan niệm xã hội thay đổi không chấp nhận kiểu tiêu thụ đó, tất cả đã đánh vào doanh số của Rolls Royce. Doanh số giảm sút

⁽²⁾ Rolls Royce là tên của công ty sản xuất ra xe Rolls Royce, một loại xe du lịch đắt tiền nhất, và sang nhất thế giới. Xe dành cho giới sang trọng. Giá trung bình khoảng 100.000 đô la Mỹ trở lên.

không phải do lỗi của nhà quản trị, mà là có rất ít người có đủ khả năng trên 100.000 đô la Mỹ để mua xe hơi, và trong số những người có đủ khả năng mua, thì nó không còn là một thời thượng nữa. Vậy nhà quản trị chỉ là biểu tượng thôi. Đó là quan điểm của hầu hết các học giả về quản trị ngày nay.

Vậy nhà quản trị chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố môi trường nào ? Chúng ta hãy điểm sơ qua hai tác giả tiêu biểu sau đây : Stephen P. Robbins và Kathryn M. Bartol. Tuy hai tác giả trình bày khác nhau nhưng thực chất cũng giống nhau.

1. Theo Stephen P. Robbins và Robin Stuart - Kotze⁽³⁾

Theo Robbins và Stuart - Kotze thì có ba loại môi trường ảnh hưởng đến tổ chức, đó là bầu không khí văn hóa của tổ chức (organization's culture), môi trường tổng quát (general environment), và môi trường đặc thù (specific environment).

- 1.1. Bầu không khí văn hóa của tổ chức (xem mục 3, phần III của chương này).
- 1.2. Môi trường tổng quát bao gồm kinh tế, chính trị, xã hội, và khoa học kỹ thuật. Đây là các yếu tố môi trường vĩ mô theo quan điểm Marketing của Philip Kotler.
- 1.3. Môi trường đặc thù bao gồm các nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các cơ quan ban ngành và các nhóm áp lực. Đây là yếu tố môi trường vi mô theo quan điểm Marketing.

2. Theo Kathryn M. Bartol và David C. Martin

Theo Bartol và Martin, có hai loại môi trường : môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

- 2.1. Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường ở bên ngoài công ty như môi trường vĩ mô và môi trường tác vụ. Cũng tương tự như

⁽³⁾ Stephen P. Robbins và Robin Stuart - Kotze, *Sách Dã Dẫn*, pp. 76-94.

môi trường vĩ mô và vi mô của Philip Kotler khi nghiên cứu cơ hội thị trường.

- Môi trường vĩ mô (mega - environment) là môi trường rộng lớn bao gồm khoa học kỹ thuật, kinh tế, pháp luật, chính trị, văn hóa - xã hội, và môi trường quốc tế.
- Môi trường tác vụ (operational environment) là môi trường mà công ty quan hệ để thực hiện hoạt động kinh doanh của mình. Đó là khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp, nguồn cung ứng lao động, và các cơ quan chính quyền.

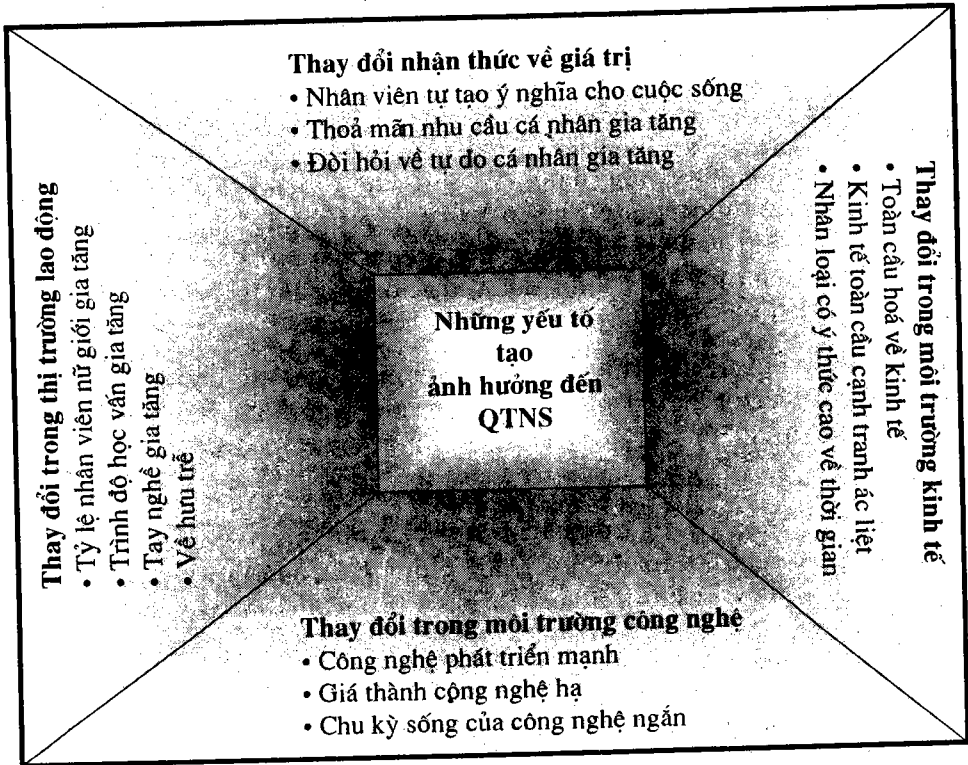
2.2. Môi trường bên trong : bầu không khí văn hóa của tổ chức (organization's culture). Trong khi Robbins chỉ nhấn mạnh đến bầu không khí văn hóa của tổ chức ảnh hưởng mạnh đến tổ chức như thế nào thì Bartol và Martin không những nhấn mạnh mà còn đề cập đến các biện pháp thay đổi nó. Bầu không khí văn hóa của tổ chức sẽ được đề cập trong mục 3, phần III của chương này. Bartol đưa ra năm bước mà nhà quản trị cần theo để thay đổi bầu không khí văn hóa của tổ chức. Năm bước tóm gọn như sau :

- Bước một : Đưa ra các chuẩn mực (norms) hiện thời.
- Bước hai : Nêu lên các hướng đi mới.
- Bước ba : Thiết lập các chuẩn mực mới.
- Bước bốn : Xác định khoảng cách văn hóa, nghĩa là nêu ra các dị biệt giữa hai loại chuẩn mực.
- Bước năm : Lấp đầy khoảng cách - các thành viên đồng ý các chuẩn mực mới và thiết lập các phương tiện củng cố và triển khai.⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ Kathryn M. Bartol and David C. Martin, *Management* (New York : McGraw - Hill, Inc., 1994), pp. 68-95.

B. NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Trong thời gian gần đây vào cuối thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21, những yếu tố gây ảnh hưởng đến quản trị nhân sự biến đổi cực kỳ nhanh chóng. Những yếu tố này được minh họa đơn giản qua hình 2.1:



Hình 2.1: Những yếu tố tạo ảnh hưởng đến quản trị nhân sự

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Vì những yếu tố gây ảnh hưởng biến đổi với vận tốc ngày càng nhanh, cho nên trong quản trị nhân sự đòi hỏi phải có một chất lượng cao về tư duy cũng như hành động. Ngày nay, hơn bao giờ hết, những bước đi của doanh nghiệp phải có định hướng rõ rệt và cần phải đẩy mạnh thêm sự hiểu biết về những vai trò tương ứng mang sắc thái của *mô hình động*. Những *mô hình tĩnh* thường mang dấu ấn của tư duy quá duy lý nên không còn có khả năng đáp ứng được những biến đổi trong môi trường.

Như vậy, chúng ta cần phải tạo được sự cân đối một cách hợp lý giữa tư duy và hành động mang nặng lý trí với tư duy và hành động mang tính trực giác. Tư duy song hành này làm cho nhiều nhà lãnh đạo (đặc biệt là ở những quốc gia có nền văn hoá "lý trí và pháp lý" cao như Hoa Kỳ và Đức) gặp vô số khó khăn. Điều này có thể dẫn đến hiện tượng là làm cản trở sức cạnh tranh của doanh nghiệp và như vậy gây ảnh hưởng đến khả năng tồn tại của doanh nghiệp.

Trong một công trình nghiên cứu về những hoạt động quản trị, người ta đã khám phá ra những nhược điểm và ưu điểm của nó, cụ thể như sau: Nhược điểm của các doanh nghiệp không thành công bao gồm các yếu tố sau đây:

- Giữa các thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp thường có những cuộc tranh giành quyền lực chính trị trong nội bộ khốc liệt. Ngoài ra, thay vì họ hợp tác với nhau để trở thành *một nhóm lãnh đạo ưu tú* (star team), mỗi cá nhân trong bọn họ lại tự cho mình là *những nhà lãnh đạo ưu tú* (team of stars).
- Trong doanh nghiệp có bầu không khí thiếu tin tưởng lẫn nhau ở các tầng lớp (nặng về mặt kiểm soát).
- Trong tổ chức thường xuyên có hiện tượng "lăn công" ở cấp dưới. Những nhân viên này cho rằng việc làm của họ không có ý nghĩa, họ không có sự thoải mái trong công việc và họ không có cảm hứng làm việc nữa.
- Doanh nghiệp thiếu hẳn một viên cảnh tổng thể. Thay vào đó, doanh nghiệp chỉ có một bộ phận kế hoạch trung ương.

Ngược lại, một số ít các hãng thành công thường có những điểm mạnh sau đây:

- Các thành viên của ban lãnh đạo làm gương cho mọi người và hình thành một ban lãnh đạo ưu tú (star team).
- Doanh nghiệp có một bầu không khí tin tưởng lẫn nhau ở mọi tầng lớp (hàng dọc cũng như hàng ngang).
- Cơ cấu tổ chức mang hình thức "phối hợp", nghĩa là theo hình thức mạng nối theo chiều ngang giữa các nhân viên có đầu óc kinh doanh và tin tưởng lẫn nhau cao (thay vì chỉ kiểm soát nhau).
- Viễn cảnh doanh nghiệp theo quan điểm tổng thể được phát triển qua sự nhất trí giữa các nhóm được hưởng quyền lợi theo nguyên tắc tất cả đều tham dự nhằm tạo điều kiện cho mọi cộng sự, khách hàng, cổ đông và môi trường (cả công luận lẫn môi trường tự nhiên) được tham gia góp ý kiến. Điều này gắn liền với việc đúc kết các đóng góp của mọi người chứ không phải chỉ thông báo kết quả chung chung.

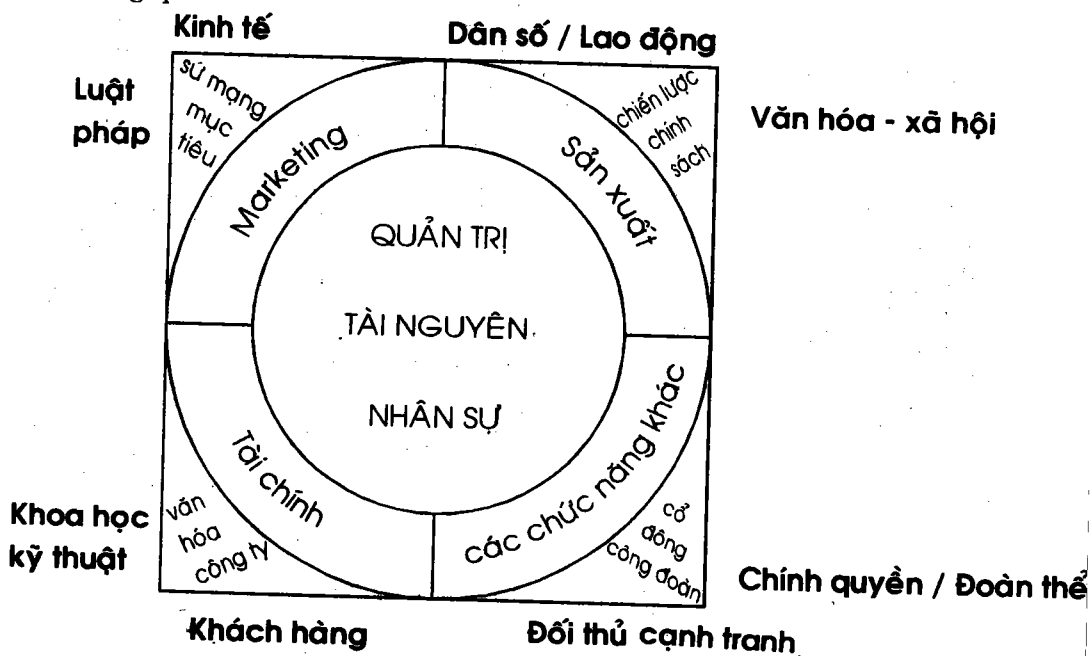
Những yếu tố thành công này được coi là tiền đề cho việc hình thành, đưa vào ứng dụng và cải tiến không ngừng mô hình quản trị nhân sự tổng thể.

C. MÔI TRƯỜNG THEO QUAN ĐIỂM QUẢN TRỊ TNNS

Sau khi chúng ta nghiên cứu một cách tổng quát thế nào là môi trường, và môi trường ảnh hưởng đến tổ chức như thế nào, bây giờ chúng ta nghiên cứu sâu hơn trong lãnh vực quản trị TNNS. Có nhiều cách phân chia môi trường và đặt tên gọi cũng khác nhau. Ở đây chúng ta thống nhất phân môi trường ra làm hai loại: môi trường bên ngoài (external environment) và môi trường bên trong (internal environment).

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, và chính quyền / đoàn thể.

Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông, và sau cùng là công đoàn (có tác giả lại quy chiếu công đoàn vào môi trường bên ngoài). Điều này cũng có lý bởi vì công đoàn có một thế lực rộng lớn ở bên ngoài). Sơ đồ 2.2 sau đây sẽ cho ta một cái nhìn tổng quát.



Hình 2.2 : Môi Trường Quản Trị TNNS

Nguồn : Nguyễn Hữu Thân

Sơ đồ trên cho ta thấy quản trị TNNS bị ảnh hưởng bởi ba tầng: Tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô mà ở đây chúng ta gọi là môi trường bên ngoài; tầng thứ hai và thứ ba là môi trường bên trong.

Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của công ty. Sau khi phân tách kỹ môi trường bên ngoài, công ty sẽ đề ra định hướng viễn cảnh (vision), sứ mạng (mission) và mục tiêu của toàn công ty. Từ mục tiêu này, công ty sẽ đề ra chiến lược và chính sách cho toàn công ty. Giai đoạn này chúng ta gọi là *hoạch định chiến lược* (strategic planning) do chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc đề ra, sau khi tham khảo với các cấp quản trị cấp dưới. Tuy nhiên, các chiến lược và chính sách này bị ảnh hưởng bởi bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông và công đoàn. Một tổ chức có bầu không khí

văn hóa cởi mở, năng động, sáng tạo, thì cấp quản trị mới đề ra được các chiến lược năng động sáng tạo, như đã đề cập ở phần trên.

Dựa vào hoạch định chiến lược này, các bộ phận chuyên môn như marketing, sản xuất, tài chính, nghiên cứu và phát triển... mới đề ra chiến lược cho bộ phận mình. Giai đoạn này được gọi là hoạch định tác vụ (operational planning). Từ đó chúng ta có hoạch định marketing, hoạch định sản xuất, hoạch định tài chính, hoạch định TNNS...

Bộ phận tài nguyên nhân sự dựa vào các kế hoạch sản xuất, marketing, tài chính, v.v... sẽ đề ra chiến lược TNNS cho toàn công ty. Tất cả các yêu cầu về TNNS đều phát xuất từ chiến lược của các bộ phận chuyên môn. Giai đoạn này cũng gọi là hoạch định tác vụ hoặc hoạch định TNNS. Dĩ nhiên bộ phận TNNS và các bộ phận khác tác động qua lại và ảnh hưởng lẫn nhau. Hiểu được mối quan hệ trên nhà quản trị TNNS mới giúp các nhà quản trị giải quyết được các vấn đề.

Bây giờ chúng ta nghiên cứu một cách chi tiết và cụ thể hơn.

II. MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TNNS

Các yếu tố ảnh hưởng đến TNNS của một công ty xí nghiệp từ bên ngoài được gọi là môi trường bên ngoài. Môi trường bên ngoài được minh họa ở ngoài hình vuông của hình 2.2. Đó là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số / lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa - xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, và chính trị. Chúng ta lần lượt nghiên cứu từng yếu tố.

A. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

1. Khung Cảnh Kinh Tế

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị TNNS. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, công ty một mặt vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty

phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, hoặc cho nghỉ việc, hoặc giảm phúc lợi...

Phỏng vấn một số người Việt Kiều tại Mỹ vào cuối năm 2001, chúng tôi thấy hiện tượng các công ty của Mỹ ở tại nước Mỹ đã khai thác triệt để người nước ngoài sống tại Mỹ khi công ty của họ đang gặp khó khăn. Họ chỉ chấp nhận cho Việt Kiều làm việc trong ba tháng mà không ký hợp đồng gì cả hoặc chỉ ký hợp đồng ba tháng. Sau ba tháng đương nhiên người đó phải nghỉ, vì đây chỉ là hợp đồng miệng. Sở dĩ họ phải làm như vậy vì theo luật lao động của Mỹ, sau ba tháng, các công ty hoặc phải cho họ vào biên chế chính thức hoặc cho nghỉ. Nếu vào biên chế chính thức, ngoài khoản được tăng lương, công nhân còn được hưởng các loại phúc lợi rất tốn kém. (Chúng tôi sẽ bàn về vấn đề này trong phần I chương 11).

Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi, và cải thiện điều kiện làm việc.

Còn ở tại Việt Nam, từ thập niên 2000 đến nay, ngày nào chúng ta cũng thấy đăng quảng cáo tìm người vào làm trong một số công ty xí nghiệp quốc doanh, tư nhân, liên doanh, hay vốn 100% của nước ngoài. Đây là kết quả của chính sách mở cửa của chúng ta, do đó nhu cầu phát triển nhiều công ty xí nghiệp mới đang có chiều hướng gia tăng. Đây là dấu hiệu của một nền kinh tế đang có chiều hướng đi lên. Chính vì sợ mất nhân tài, nên nhiều công ty quốc doanh cũng như tư nhân đã tăng lương cho nhân viên và cung cấp nhiều loại phúc lợi hơn trước đây. Rõ ràng khi kinh tế phát triển hay suy thoái, nó ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược quản trị TNNS của mọi công ty.

2. Dân Số / Lực Lượng Lao Động

Nước ta là một nước nặng về nông nghiệp. Nền kinh tế đang hướng dần đến nền kinh tế thị trường (có sự điều tiết của nhà nước). Nói

chung kinh tế Việt Nam chưa phát triển mạnh để trở thành *một nước công nghiệp mới* (new industrial country). Trong khi đó dân số phát triển rất nhanh. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm càng ngày càng đông. Điều này ngược hẳn với các nước phát triển, mà tỉ lệ gia tăng dân số là trên 1%. Điều này đưa tới hiện tượng là tỉ lệ người lớn tuổi càng ngày càng có khuynh hướng gia tăng. Như ở Canada, tỉ lệ số người trên 65 tuổi năm 1991 là 11,4%. Dự kiến nếu tỉ lệ gia tăng dân số là 1,5% thì năm 1996 tỉ lệ này tăng lên 12,1%, và 12,6% năm 2001.⁽⁵⁾ Ở Mỹ tình hình còn xáo trộn hơn. Tỉ lệ gia tăng dân số từ năm 1975 đến 1985 là 1%, nhưng đến giai đoạn 1985 - 1990 chỉ còn khoảng 0,9%, và giai đoạn 1990 - 1995 dự kiến chỉ còn 0,8%. Điều này cũng dẫn tới kết quả là thấp tuổi của những người lớn tuổi càng ngày càng tăng. Do đó xu hướng của thập niên 2000 tại Mỹ là số người lớn tuổi không muốn về hưu sớm như thập niên 1990 nữa.⁽⁶⁾ Tình trạng này cũng dẫn tới sự kiện là tỉ lệ phụ nữ đi làm càng ngày càng đông. Như ở Canada, tỉ lệ số phụ nữ tham gia lực lượng lao động so với tổng dân số của Canada qua các năm gia tăng rất nhanh.⁽⁷⁾

Tại Việt Nam⁽⁸⁾, phụ nữ chiếm 52% lực lượng lao động xã hội, tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế quốc dân. Một số ngành có tỷ lệ lao động nữ cao như giáo dục (hơn 70%), công nghiệp nhẹ (63,61%), nông nghiệp và công nghiệp thực phẩm (61,7%), và y tế (60%)... Chúng ta hãy nghiên cứu các số liệu thống kê sau đây :

⁽⁵⁾ William B. Werther, Jr, Jeith Davis and Others, *sách đã dẫn*, tr.43.

⁽⁶⁾ R. Wayne Mondy and Robert M.Noel, *Human Resource Management*, Fourth edition (USA: Allyn and Bacon, 1990), p. 44.

⁽⁷⁾ Như số 6, tr.40

⁽⁸⁾ *Báo Cáo Quốc Gia Của Chính Phủ CHXHCN Việt Nam Về Hành Động Vì Bình Đẳng - Phát Triển - Hòa Bình Tại Hội Nghị Thế Giới Lần Thứ Tư Về Phụ Nữ tại Bắc Kinh từ ngày 4 đến 15-9-1995. Trích từ tập bài giảng của Thái Thị Ngọc Dư, Nhập Môn Phụ Nữ Học (TP.HCM : Đại học Mở Bán Công, 1997), tr. 134, 174, và 175.*

Số TT	Tên các ngành	Tỉ lệ %
1	Công nghiệp nhẹ	63,61
2	Nông nghiệp - công nghiệp thực phẩm	61,7
3	Giáo dục	70
4	Y tế	60
5	Văn hóa - thể dục thể thao	30

Hình 2.3 : Tỉ lệ % lao động nữ trong các ngành

Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn rất ảnh hưởng đến xí nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế độ “con đau mẹ nghỉ”, hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ con trong khi má đang làm việc cũng là một vấn đề mà các nhà quản trị ở các nước phát triển quan tâm.

3. Luật lệ của Nhà nước

Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng từ tháng giêng năm 1995. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các hãng có đầu tư, liên doanh, hay vốn 100% của nước ngoài.

Rõ ràng là luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến quản trị TNNS của công ty xí nghiệp. Các công ty không còn được tự do muốn làm gì thì làm nữa. Chúng tôi sẽ đề cập về vấn đề này cụ thể hơn trong chương 12 “Giao Tế Nhân Sự”.

4. Văn hóa - Xã hội

Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến Quản trị TNNS. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Chẳng hạn như

tại Việt Nam, nhiều gia đình còn nặng về phong kiến, người chủ gia đình - mà chủ yếu là người chồng, người cha - hầu như quyết định mọi việc. Vợ và các con hầu như thụ động. *Chuẩn mực* (norm) thụ động này coi như là đương nhiên và phổ biến. Tại công ty xí nghiệp cũng vậy. Điều này đưa đến hậu quả là bầu không khí văn hóa của công ty cũng khó lòng năng động được, nếu không nói là thụ động. Nếu bạn có dịp dự các lớp học ở bậc đại học tại các nước công nghiệp phát triển như ở Mỹ, Canada... bạn sẽ thấy "*văn hóa*" của *lớp học*. Bỏ ra ngoài các biểu hiện "*quá tự nhiên như ở nhà*" của sinh viên, chúng ta thấy bầu không khí học tập khác hẳn *bầu không khí văn hóa* lớp học của các nước đang phát triển như tại Việt Nam. Thầy giáo, giảng viên, hay giáo sư cũng chỉ đóng vai hướng dẫn học tập là chính. Sinh viên phải đọc giáo trình ở nhà, phải làm rất nhiều bài làm ở nhà (assignments)⁽⁹⁾ phải làm việc theo nhóm, phải thuyết trình theo nhóm, và ít nhất có hai bài thi cho một học kỳ. Trong lớp học, thầy giáo nêu vấn đề và sinh viên trả lời. Nói tóm lại, sinh viên làm việc là chính. Muốn thi đậu, sinh viên phải đầu tư thời gian gấp ba lần số giờ lên lớp. Chính cái cung cách, văn hóa lớp học theo dạng này tạo ra *giá trị văn hóa của lớp học*. Đó là *chuẩn mực* mà mọi người chấp nhận. Thầy giáo giảng dạy một chiều - nghĩa là thầy giảng bài, cung cấp càng nhiều thông tin càng tốt, càng hùng biện càng tốt - được coi là không đúng chuẩn mực, tạo cho sinh viên học sinh thụ động. Chính cung cách văn hóa này ở trong xã hội đã tạo cho bầu không khí văn hóa của công ty xí nghiệp tại các nước công nghiệp phát triển được năng động, sáng tạo. Đây là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của các công ty trong thế giới kinh doanh cạnh tranh toàn cầu ngày nay.

Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước cũng tạo ra các thách đố cho cấp quản trị TNNS. Tỷ lệ số phụ nữ gia tăng trong lực lượng

⁽⁹⁾ "Assignments" là một loại bài làm ở nhà có chấm điểm, thường chiếm từ 15% đến 30% tổng số điểm của một môn học. Những bài tập (exercises) hoặc bài trắc nghiệm tự làm ở nhà (self-test) đều không được chấm điểm.

lao động là một thí dụ về sự thay đổi về văn hóa gây ảnh hưởng về dân số / nhân khẩu học, như đã trình bày ở mục số 2 của phần này. Lập luận của văn hóa cũ là "nam làm việc và nữ ở nhà" đã bị thay đổi trong mấy thập niên qua. Điều này làm bận tâm cấp quản trị TNNS. Các công ty phải cung cấp các tiện nghi vật chất hạ tầng để chăm sóc trẻ con trong khi mẹ chúng phải làm việc. Đây là việc phổ biến lại các nước phát triển. Chế độ "con đau mẹ nghỉ" để chăm sóc con cũng làm các nhà quản trị quan tâm, vì được coi như ngày nghỉ phép cá nhân có lương.

Việc thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi đã gây ra cho các nhà quản trị TNNS một thách đố (challenge). Tại hầu hết các nước công nghiệp mới, và tại tất cả các nước phát triển, công nhân đòi hỏi được làm việc năm ngày trong một tuần, được nghỉ hè lâu hơn, được nghỉ làm việc vào nhiều dịp lễ hơn.⁽¹⁰⁾ Chẳng hạn như tại Canada, Mỹ, vào ngày 11-11, người Canada được nghỉ lễ ngày Tưởng Nhớ (Remembrance Day) và người Mỹ được nghỉ lễ Ngày Cựu Chiến Binh (Veteran Day) để tưởng nhớ những cựu chiến binh đã cống hiến bảo vệ tổ quốc. Trong khi đó tại Việt Nam chúng ta có ngày Thương Binh Liệt Sĩ, nhưng mọi người vẫn phải đi làm. Khi Việt Nam chúng ta thành một nước công nghiệp mới trong tương lai gần, các nhà quản trị TNNS phải trực diện với các vấn đề tương tự.

Sự thay đổi về lối sống trong xã hội cũng ảnh hưởng đến cấu trúc của các công ty xí nghiệp. Tại các nước phát triển, lực lượng lao động chuyển từ khu vực sản xuất ra hàng hóa sang ngành dịch vụ. Đó là các ngành giao thông; truyền thông; các dịch vụ kinh doanh như quảng cáo, tư vấn về pháp luật và quản trị, và các dịch vụ computer, bảo hiểm, tài chánh và địa ốc; giáo dục; các dịch vụ xã hội; và các dịch vụ ăn uống, khách sạn... Tại British Columbia,

⁽¹⁰⁾ William B. Werther, Jr, and Others, *sách đã dẫn*, tr.44. Xem cụ thể chương 11 của cuốn sách này để biết về phúc lợi của công ty.

Canada thì trong bốn người trước đây làm trong ngành công nghiệp, bây giờ đã có ba người chuyển sang lãnh vực dịch vụ.⁽¹¹⁾

5. Đối Thủ Cạnh Tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị. Như ở mục đề tựa của chương 2 này đã đề cập rằng các công ty xí nghiệp ngày nay chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách đố. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị tài nguyên nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất. Là một tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì, và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các công ty xí nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo ra một bầu không khí văn hóa gắn bó... Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình; phải cải tiến môi trường làm việc, và cải tiến các chế độ phúc lợi. Ngược lại, công ty sẽ dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không phải chỉ thuần túy ở vấn đề lương bổng, phúc lợi mà là tổng hợp của nhiều vấn đề đã được đề cập ở mục VI chương 1. Do đó, để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

Được dịp tiếp xúc nhiều nhà hàng khách sạn tại TP. Hồ Chí Minh, tôi mới được dịp thấy và chứng kiến nhiều cuộc ra đi của những nhân viên giỏi. Chẳng hạn như tại một nhà hàng nọ có một vài cô phục vụ trẻ, đẹp. Khách hàng có đủ loại, nhưng trong đó có một vài người chủ hoặc cấp quản trị của một nhà hàng khác. Lợi dụng mức lương thấp và bầu không khí văn hóa không thuận lợi lắm ở nhà hàng này, các vị khách đã mời được các cô này về làm cho họ. Tại một nhà hàng nhỏ khác, khách hàng ăn nhậu thấy người đầu bếp ở đây nấu ngon kéo đến rất đông. Vì bất mãn với cách cư xử

⁽¹¹⁾ Province of British Columbia, Ministry of Skills, Training and Labour, *Job Futures - British Columbia Occupational Outlooks* (Canada: BC, 1993), p.iii.

của ông chủ, họ đã bằng lòng nhận lời về làm việc với một nhà hàng khác. Có cả trăm cả ngàn thí dụ tương tự.

Rõ ràng là đối thủ cạnh tranh rất ảnh hưởng đến quản trị TNNS của một tổ chức.

6. Khoa Học Kỹ Thuật

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam nhất là tại TP.HCM đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn TNNS của tổ chức. Trong một vài thập niên sắp tới, lĩnh vực đầy thách thức nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi KHKT này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng. Và tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ.

Khi khoa học kỹ thuật thay đổi, có một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Chẳng hạn như trong một vài năm nữa tại Việt Nam, vai trò của thư ký theo kiểu cổ truyền không còn thích hợp nữa. Thay vì tự viết thư, đọc vào máy, hoặc gặp trực tiếp thư ký để bảo cô ta soạn một thư cho khách hàng thì các vị giám đốc sẽ chỉ việc nhập vào máy computer một số dữ kiện vào bộ xử lý chữ, và máy tự in ra những bức thư theo yêu cầu ngay.

Sự thay đổi khoa học cùng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

7. Khách Hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Bởi vậy người Mỹ gọi khách hàng là ông chủ, là vua, còn người Nhật còn gọi khách hàng là Thượng Đế. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của

công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một hãng. Do đó, các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hoặc dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp, và họ không còn có cơ hội được làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Muốn cho công nhân ý thức được các điều đó, nhiệm vụ của các cấp quản trị nói riêng, và của toàn công ty nói chung là phải biết quản trị TNNS một cách có hiệu quả - nghĩa là tổng hợp nhiều yếu tố chứ không phải đơn thuần là lương bổng và phúc lợi, hoặc tăng lương tăng chức.

Nói tóm lại, khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc quản trị nhân viên sao cho họ thỏa mãn khách hàng không phải là việc đơn giản.

8. Chính Quyền và Các Đoàn Thể

Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến quản trị TNNS. Tại Việt Nam, sở Lao Động, sở Thương Binh Xã Hội, Liên đoàn lao động quận hoặc thành phố, Liên hiệp phụ nữ... cũng có một ảnh hưởng nhất định đến quản trị TNNS của công ty, nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng, sa thải...

Sau khi chúng ta nghiên cứu tám yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động và ảnh hưởng đến quản trị TNNS, bây giờ chúng ta nghiên cứu đến môi trường bên trong.

B. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Môi trường bên trong là các yếu tố bên trong công ty xí nghiệp. Môi trường bên trong chủ yếu là sứ mạng / mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của công ty, và bầu không khí văn hóa

của công ty. Cổ đông và công đoàn cũng có một ảnh hưởng không nhỏ.

1. Sứ Mạng / Mục Tiêu Của Công Ty

Mỗi công ty đều có sứ mạng (mission) và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính, và quản trị TNNS. Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ này phải dựa vào *định hướng viễn cảnh* (vision) của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

Chúng ta hãy xem hai công ty sau đây. Mục đích của công ty A là đứng đầu thị trường về khoa học kỹ thuật của sản phẩm. Công ty muốn mình bao giờ cũng đi tiên phong trong lãnh vực tung sản phẩm mới ra thị trường. Trong khi đó công ty B chủ trương bảo thủ hơn, ít dám mạo hiểm. Chỉ khi nào một loại sản phẩm của một công ty khác được tung ra thị trường, và chứng tỏ được thể đứng trên thị trường, thì lúc đó công ty B này mới tiến hành sản xuất. Đó là trường hợp của công ty IBM (công ty A) và công ty Hewlett - Packard (công ty B) mà tôi đã có dịp đề cập trong cuốn "Chiến Lược Cạnh Tranh Thị Trường". Công ty này chờ đợi công ty IBM tung một loại máy tính ra thị trường, họ bèn tung các kỹ sư làm cuộc điều tra khách hàng. Sau khi biết khách hàng thấy loại máy tính này dùng được, và dĩ nhiên biết khách hàng khen hay chê loại máy mới ở điểm nào, họ mới tiến hành sản xuất loại máy mới.⁽¹²⁾

Công ty A như vậy cần bầu không khí văn hóa sáng tạo để nuôi dưỡng, thúc đẩy sáng kiến mới. Do đó, công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng KHKT cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ

⁽¹²⁾ Nguyễn Hữu Thân, *Chiến Lược Cạnh Tranh Thị Trường* (TP.HCM : Trường Cán Bộ Vật Giá Miền Nam, 1990), tr.85.

thuật cao. Công ty đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện và phát triển lực lượng công nhân viên của mình. Do đó công ty này cần phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất, và có nhiều sáng kiến.

Ngược lại công ty B có chính sách hơi khác và dĩ nhiên cách quản trị TNNS khác. Các cá nhân có nhiều sáng kiến mới có thể không thích làm việc cho công ty B. Bởi vì công ty B chủ trương ít mạo hiểm, cho nên hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Chính vì thế mà công ty ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo các yêu cầu của công ty mà ra.

2. Chính Sách / Chiến Lược Của Công Ty

Chính sách của công ty thường là các lãnh vực thuộc về TNNS. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của công ty. Các chính sách là chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Chẳng hạn như công ty có chính sách "mở cửa" (open door) cho phép nhân viên đưa vấn đề rắc rối lên cấp cao hơn nếu không được giải quyết ở cấp trực tiếp quản lý mình. Biết rằng cấp dưới có thể đưa vấn đề lên cấp cao hơn, các cấp quản trị trực tiếp cố gắng giải quyết vấn đề ở cấp mình cho xong. Sau đây là một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị TNNS:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm hết khả năng của mình.
- Trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao cả về phẩm lẫn lượng.
- Bảo đảm cho nhân viên đang làm việc trong công ty là họ sẽ được cứu xét ưu tiên bất cứ khi nào công ty có chỗ trống (có

một địa vị nào cần người thay), nếu họ chứng tỏ họ có khả năng.⁽¹³⁾

3. Bầu không khí văn hóa của công ty

Khái niệm văn hóa (culture) chỉ về một hệ thống giá trị hay hệ thống ý nghĩa được chia sẻ (shared value or shared meaning system). Cũng giống như văn hóa của các bộ lạc có các vật thờ cúng (totems) và các điều cấm kỵ (taboos). Chúng cho biết mỗi thành viên trong bộ lạc sẽ phải hành động như thế nào đối với các thành viên của mình và đối với người bên ngoài. Các cơ quan tổ chức cũng vậy đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức, có những hệ thống hoặc khuôn mẫu (patterns) của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại (myths), và thực tiễn - tất cả đều phát triển theo thời gian⁽¹⁴⁾. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy, và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn, thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích, và giải quyết vấn đề.

Như vậy mỗi quốc gia đều có nền văn hóa của mình. Cũng vậy, lớp học có bầu không khí văn hóa của lớp học và công ty cũng có bầu không khí văn hóa của công ty (the corporate culture). Nó là *bầu không khí xã hội và tâm lý của xí nghiệp* (the firm's social and psychological climate). Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin, và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi (behavioral norms).⁽¹⁵⁾

⁽¹³⁾ Xem chương 5 của cuốn sách này.

⁽¹⁴⁾ Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, (September, 1983), p.339.

⁽¹⁵⁾ Arthur Sharplin, *Strategic Management* (New York: McGraw - Hill, 1985), p.102.

Chúng ta hãy nghiên cứu hai bầu không khí văn hóa công ty sau đây. Một cực là một bầu *không khí văn hóa khép kín* (close culture). Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra; cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau; bí mật bao trùm; công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Ở một cực khác là *bầu không khí văn hóa cởi mở* (open culture) hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra; cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau; truyền thông mở rộng; và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Thông thường thì các bầu không khí văn hóa của các công ty rơi vào khoảng hai cực nói trên. Dù thế nào đi chăng nữa, chúng ta cần phải xác định ra bầu khí văn hóa của công ty, bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức, và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên, cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

Bầu không khí văn hóa của công ty tiến triển và hình thành từ các tấm gương của cấp quản trị cao cấp, chủ yếu nảy mầm từ những gì họ làm chứ không phải những gì họ nói. Những yếu tố khác cũng tác động tạo ra văn hóa của một hãng. Ba yếu tố sau đây có một ảnh hưởng đặc biệt đến khung cảnh tâm lý của một hãng - đó là truyền thông, động viên, và phong cách lãnh đạo. Các yếu tố khác như các đặc tính của tổ chức, tiến trình quản trị, cơ cấu tổ chức của công ty, và phong cách quản trị cũng giúp thành hình ra văn hóa của công ty.⁽¹⁶⁾

⁽¹⁶⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *sách đã dẫn*, tr.344.



Hình 2.4 : Võ Nhạc Tây Sơn, một loại hình văn hóa Việt Nam



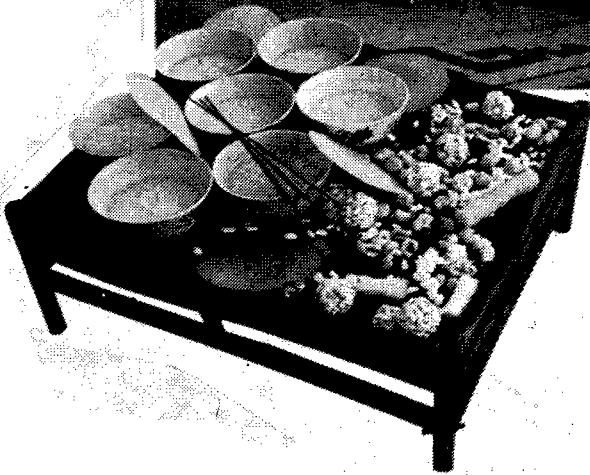
Hình 2.5 : Hát Châu Văn, một loại hình văn hóa Việt Nam



Hình 2.6 : Trang phục của người thiểu số, một nét đặc trưng của văn hóa Việt Nam



Hình 2.7 : Nón lá Việt Nam, một nét ăn mặc của văn hóa Việt Nam mà người nước ngoài thấy thích thú



Hình 2.8 : Lễ Vu Lan hoặc Lễ Trung Nguyên ngày rằm tháng bảy, một nét tín ngưỡng trong văn hóa Việt Nam

4. Cổ Đông / Công Đoàn

Cổ đông và công đoàn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị TNNS. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty, nhưng tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính vào ngày 31-12 hàng năm.

Trong các nước tư bản, công đoàn là một lực lượng thứ ba khi phải đối phó với công ty. Công đoàn (union) là một nhóm công nhân kết hợp với nhau lại, nhằm mục đích đối phó với chủ. Họ có cả một hệ thống công đoàn từ cấp cơ sở, quận, thành phố, tiểu bang, và toàn quốc. Vũ khí của họ là đình công nếu các cuộc thảo luận của họ với ban giám đốc, cụ thể nhất là giám đốc TNNS, không đi đến kết quả mong đợi. Các vấn đề của họ thường là tiền lương, phúc lợi, thăng thưởng, thăng chức, tuyển chọn tuyển mộ không bình đẳng, kỷ luật, thuyên chuyển, nghỉ tạm thời, và sa thải.

Còn tại Việt Nam, trước đây công đoàn hầu như nằm trong cơ cấu của đảng ủy và chính quyền. Thư ký công đoàn là một đảng viên cấp ủy đảng cử ra phụ trách. Bằng các cuộc vận động với các đảng viên, với đoàn viên thanh niên... thông thường thì các đảng viên này hầu như đều thẳng cử. Nhưng từ khoảng năm 1990, người đứng đầu công đoàn được gọi là chủ tịch công đoàn. Công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp ủy đảng, nhưng độc lập hơn, nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của công nhân viên. Vai trò của nó thông thường là kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống của cán bộ công nhân viên trong các công ty quốc doanh, được tham dự các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải, và các vấn đề liên quan để tham ô, móc ngoặc. Công đoàn hiện nay chưa đóng vai trò tích cực lắm trong việc bảo vệ quyền lợi của công nhân viên. Tuy nhiên, luật lao động năm 1994 cho phép đình công, do đó vai trò của nó trong tương lai ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị TNNS trong các tổ chức quốc doanh nói riêng, và trong mọi tổ chức nói chung. Chúng tôi sẽ đề cập vấn đề này trong chương cuối "Giao Tế Nhân Sự".

III. XÂY DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP⁽¹⁷⁾

Văn hoá doanh nghiệp (corporate culture) là phong tục, tập quán, nghi thức, các giá trị được chia sẻ tạo thành các chuẩn mực hành vi chi phối hành vi ứng xử của nhân viên.

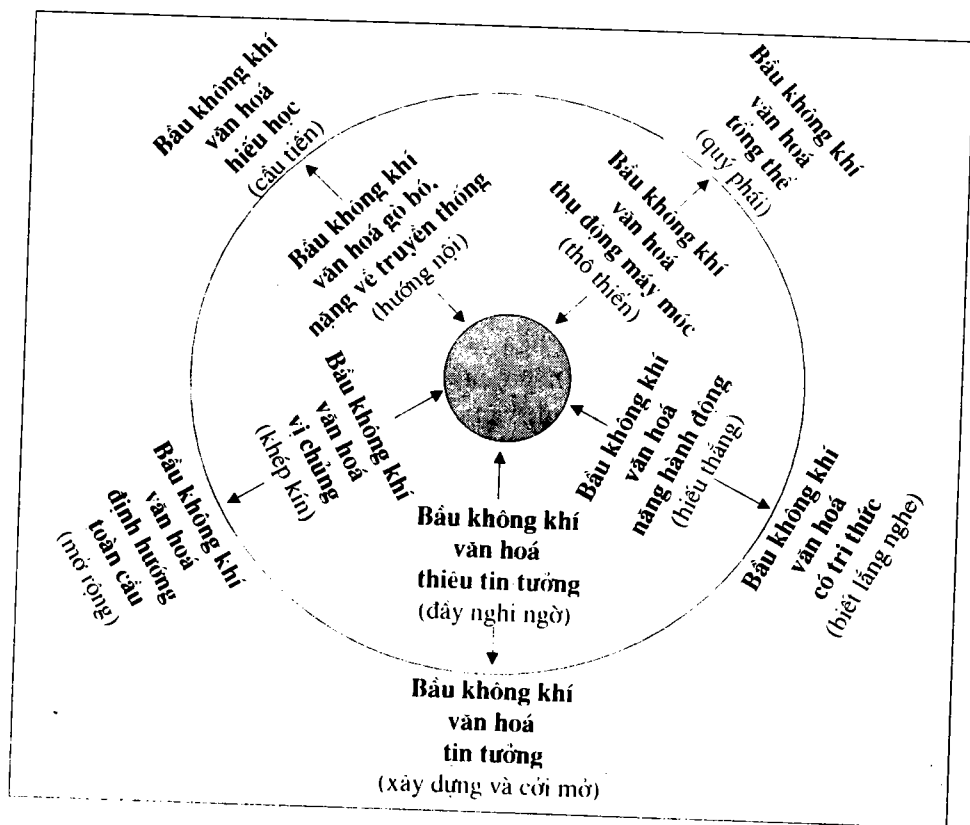
Bầu không khí văn hoá doanh nghiệp tạo ra những nét đặc thù cá biệt, gồm cả hướng nội lẫn hướng ngoại và cung cấp cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp một hành lang cho những phong cách làm việc và ứng xử nhất định. Bầu không khí văn hoá doanh nghiệp chính là "linh hồn" của doanh nghiệp, nghĩa là tiềm thức của một tổ chức. Một mặt, nó được tạo ra từ mối quan hệ của các thành viên doanh nghiệp, mặt khác nó lại điều khiển mối quan hệ đó với danh nghĩa là "chương trình của tập thể."

1. Xây Dựng Bầu Không Khí Văn Hóa Doanh Nghiệp Định Hướng Viễn Cảnh và Tin Tưởng Nhau

Trong lý thuyết cũng như trong thực tiễn, người ta thường chia bầu không khí văn hoá doanh nghiệp ra nhiều hình thái văn hoá theo những hướng khác nhau. Trong hình 2.9, bên ngoài vòng tròn chỉ cho ta thấy một nền văn hoá định hướng tương lai và hướng ngoại của các nhân viên có đầu óc kinh doanh, có nhân cách và linh hoạt. Bên trong vòng tròn minh hoạ một nền văn hoá hướng về quá khứ và hướng nội thường thấy ở những nhà kinh doanh thụ động. Sau đây, chúng tôi xin trình bày thêm những hình thái đặc trưng cho bầu không khí văn hoá hướng ngoại.

- Có tính cầu tiến và cởi mở.
- Định hướng toàn cầu, nghĩa là có tầm nhìn bao quát.
- Tất cả các nhân viên đều cảm nhận được ý nghĩa của sự đóng góp của mình trong doanh nghiệp.
- Quá trình đưa ra quyết định theo hướng nhất trí giữa cấp lãnh đạo và nhân viên.
- Bầu không khí văn hoá tin cậy lẫn nhau hình thành từ việc lắng nghe nhau và đóng góp ý kiến một cách xây dựng để cùng phát triển.

⁽¹⁷⁾ Nartin Hilb, *Sách Dã Dẫn*, tr.26-29.



Hình 2.9: Những định hướng văn hoá doanh nghiệp then chốt

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Bầu không khí văn hoá doanh nghiệp luôn cần được đánh giá trên cơ sở mối quan hệ nội tại của nó với những doanh nghiệp có quy mô khác nhau:

- Phù hợp với từng đơn vị bên trong doanh nghiệp, nghĩa là phải hướng đến tất cả mọi đơn vị trong tổ chức.
- Phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, nghĩa là phải thường xuyên thay đổi để phù hợp với điều kiện môi trường luôn biến động.

- Phù hợp với các đơn vị bên trong doanh nghiệp, nghĩa là phải phù hợp với viên cảnh và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và cung cách lãnh đạo của cấp trên.

Bầu không khí văn hoá doanh nghiệp cởi mở, tin tưởng lẫn nhau và mang tính nhân bản cần phải có một cơ cấu tổ chức tương thích, một ban lãnh đạo theo dạng “liên kết bao gồm các thành viên có đầu óc kinh doanh.”

2. Xây Dựng Bầu Không Khí Văn Hóa Doanh Nghiệp Mang Tính Phối Hợp

“Chúng ta làm việc trong những cơ cấu tổ chức của ngày hôm qua với những phương pháp của ngày hôm nay để giải quyết những vấn đề của ngày mai, chủ yếu là với những người đã dựng nên cơ cấu này trong quá khứ và sau này họ không còn làm việc trong tổ chức nữa.”

Để có thể tránh được hiện trạng lỗi thời này và để có thể tạo lên được một “tổ chức liên kết bao gồm các thành viên có óc kinh doanh” thì tốt nhất chúng ta phải nỗ lực xây dựng được một mô hình quản trị hướng ngoại với những mục tiêu của tổ chức sau đây:

- Phát triển một cơ cấu tổ chức có tính cách tập thể đáp ứng được nhu cầu tâm lý của nhóm và của cá nhân và như vậy đưa ra được ý nghĩa cho tập thể và cá nhân.
- Thực hiện một mức độ tự tổ chức cao bằng cách thu hút một cách có định hướng những thành viên tham dự ở mọi cấp của doanh nghiệp.
- Thực hiện một cơ cấu tổ chức với số lượng tối thiểu cấp lãnh đạo và mức độ tin tưởng lẫn nhau (không phải là kiểm soát lẫn nhau) tối đa cũng như phân quyền cho cấp dưới ra quyết định và hành động.
- Thực hiện quan điểm phối hợp bằng cách hướng về hiệu quả (đầu ra) và thiết kế cơ cấu tổ chức một cách linh hoạt để thích ứng nhanh với điều kiện thay đổi của môi trường bên ngoài.

Như vậy là trong giai đoạn toàn cầu hoá và công nghệ hoá ngày càng mạnh thì hai hình thức tổ chức có cơ hội được áp dụng cao trong tương lai là:

- Những doanh nghiệp nhỏ, linh hoạt, liên kết trên quy mô quốc tế với nhau bằng những liên doanh có hiệu quả nhằm mở rộng thêm những thị trường mới.
- Những tập đoàn liên quốc gia giống như một liên minh trên toàn thế giới với những thành viên (doanh nghiệp) nhỏ và linh hoạt. Mỗi thành viên này đều biết rõ khách hàng, nhân viên, cổ đông, và môi trường xung quanh của mình.

Như vậy, những điều kiện then chốt được đề cập đến trong tác phẩm này là việc phát triển doanh nghiệp có sự tham gia của mọi thành viên, việc triển khai và đánh giá thành quả viễn cảnh doanh nghiệp tổng thể.

"Trong cuộc sống mà thiếu viễn cảnh để ta hướng tới, thì ta chẳng cần phải cầu tiến, chẳng muốn thành đạt làm gì, và như vậy ta cũng chẳng có lý do nào để phấn đấu cả"
(Erich Fromm).

TÓM TẮT

Khi nói đến môi trường mỗi người giải thích một cách khác nhau tùy theo họ đứng trên quan điểm nào. Theo quan điểm vụn vặt, thì nhà quản trị là tất cả, chịu trách nhiệm hoàn toàn về sự thành công hay thất bại. Quan điểm này hơi cực đoan bởi vì nhà quản trị không thể tự mình làm được tất cả mọi cái. Dĩ nhiên nhà quản trị đóng vai trò rất quan trọng trong sự thành công hay thất bại của công ty. Tuy nhiên nhà quản trị không phải là thánh. Họ cũng là con người bình thường, bị ảnh hưởng bởi môi trường. Sự thành công hay thất bại của nhà quản trị tùy thuộc vào nhiều yếu tố. Họ chỉ là biểu tượng thôi. Theo quan điểm biểu tượng, quan điểm mà ngày nay các học giả về quản trị đều đồng ý, thì nhà quản trị chỉ có một ảnh hưởng hạn chế đến tổ chức bởi vì có nhiều yếu tố môi trường ảnh hưởng đến kết quả của cấp quản trị. Vậy thì môi trường là gì?

Theo Stephen P. Robbins thì môi trường rất quan trọng tiềm ẩn trong tổ chức đó là *bầu không khí văn hóa của tổ chức*. Đó là một hệ

thống ý nghĩa hay giá trị được chia sẻ. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà công nhân viên thấy, và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Những giá trị và niềm tin được chia sẻ này tạo nên các chuẩn mực cho họ theo. Chúng ta có thể đo lường được văn hóa của một tổ chức dựa vào mười đặc tính. Các đặc tính đó là tính đồng nhất giữa các thành viên, chú trọng vào nhóm, chú trọng đến con người, sự hội nhập / phối hợp giữa các đơn vị, sự kiểm soát, sự chấp nhận rủi ro, các tiêu chuẩn thưởng phạt, sự chấp nhận mâu thuẫn, hướng phương tiện vào mục đích hay cứu cánh, chú trọng đến các hệ thống mở.

Ngoài ra, Robbins chia môi trường ra làm hai loại: *môi trường tổng quát* và *môi trường đặc thù*. Môi trường tổng quát bao gồm các lực có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức nhưng nó không thể hiện rõ nét hoàn toàn, đó là các yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội, và khoa học kỹ thuật. Môi trường đặc thù trực tiếp ảnh hưởng đến sự hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Môi trường này bao gồm các nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các cơ quan chính phủ, và các nhóm áp lực. Tất cả các yếu tố môi trường tổng quát và đặc thù tạo ra các bất trắc. Chúng ta có thể xác định được sự bất trắc dựa vào mức độ thay đổi và phức tạp trong môi trường. Môi trường ổn định và đơn giản được coi là môi trường chắc chắn. Môi trường càng thay đổi và phức tạp bao nhiêu thì bất trắc càng cao bấy nhiêu. Nhà quản trị cần phải phân tách và phòng ngừa các loại bất trắc này.

Kathryn M. Bartol và David C. Martin lại phân chia môi trường cách khác. Có hai loại môi trường: *môi trường bên ngoài* và *môi trường bên trong*. Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác vụ. Môi trường vĩ mô bao gồm năm yếu tố đó là khoa học kỹ thuật, kinh tế, pháp luật / chính trị, văn hóa - xã hội, và môi trường quốc tế. Nói một cách tổng quát, môi trường thường là vượt ra khỏi khả năng của một tổ chức muốn thay đổi môi trường, ít nhất là trong ngắn hạn. Môi trường tác vụ bao gồm các yếu tố bên ngoài mà một cơ quan tổ chức liên hệ để kinh doanh. Một tổ chức có thể thành công trong việc ảnh hưởng đến môi trường tác vụ hơn là ảnh hưởng

tới môi trường vĩ mô. Các yếu tố chính của môi trường này là khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp, nguồn cung ứng lao động, và các cơ quan chính quyền.

Môi trường bên ngoài thường tạo ra các bất trắc, may rủi. Có hai trường phái hay hai mô hình giải thích sự may rủi bất trắc này. Theo *mô hình tùy theo sinh thái dân số* hay còn được gọi là mô hình lựa chọn tự nhiên, sự sống còn của tổ chức phần lớn tùy thuộc vào các trường hợp may rủi mà một tổ chức nào đó ngẫu nhiên phù hợp với môi trường nào đó. Nhà quản trị ít có khả năng ảnh hưởng đến số phận của tổ chức mình vì tổ chức thường không thay đổi nhanh được. *Mô hình dựa vào tài nguyên*, ngược lại, lại quan niệm rằng tổ chức dựa vào môi trường để có tài nguyên, và các tổ chức này cố gắng sử dụng môi trường một cách khôn khéo để giảm bớt sự lệ thuộc đó. Nói chung, nhà quản trị phải biết quản trị các bất trắc của môi trường bằng cách đề ra các phương pháp phù hợp.

Môi trường bên trong là *văn hóa của tổ chức*. Văn hóa của tổ chức hay bầu không khí văn hóa của công ty là một hệ thống các giá trị, các lập luận, các niềm tin, và các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên của một tổ chức. Đặc tính bầu không khí văn hóa của một tổ chức thể hiện qua việc sử dụng các biểu hiện cụ thể như các biểu tượng, các câu chuyện, các nghi thức, và nghi lễ. Trong một bầu không khí văn hóa khuyến khích sự đổi mới, thì các thành viên cố gắng năng động sáng tạo, thay đổi, và họ tin rằng họ có thể ảnh hưởng đến môi trường cạnh tranh. Thay đổi bầu không khí văn hóa của một tổ chức là một việc khó khăn. Tuy nhiên nhà quản trị có thể làm được, bao gồm cả một tiến trình năm bước bao gồm: đưa ra các chuẩn mực hiện thời, nêu lên các hướng đi mới, thiết lập các chuẩn mực mới, xác định khoảng cách văn hóa, và sau cùng là lấp đầy khoảng cách.

Theo quan điểm quản trị TNNS thì cũng có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quản trị TNNS. Muốn quản trị TNNS một cách có hiệu quả, nhà quản trị phải nghiên cứu các biến số môi trường một cách

cẩn thận. Môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến tài nguyên nhân sự của công ty từ bên ngoài tổ chức. Đó là các yếu tố kinh tế, dân số / lực lượng lao động, văn hóa - xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, và chính quyền / đoàn thể.

Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng / mục đích của công ty, chính sách / chiến lược của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông và công đoàn. Trong các yếu tố môi trường bên trong thì bầu không khí văn hóa của công ty ảnh hưởng rất lớn đến quản trị TNNS. Nhà quản trị phải chú ý đến điểm này.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy văn tắt trình bày cách giải thích môi trường theo Stephen P. Robbins.
2. Theo Robbins, nhà quản trị có thể ảnh hưởng được môi trường không?
3. Hãy tình bày môi trường bên ngoài theo quan điểm của Kathryn M. Bartrol.
4. Theo Kathryn M. Bartrol thì môi trường bên trong gồm các yếu tố nào?
5. Theo bạn, nhà quản trị có thể thay đổi được bầu không khí văn hóa của công ty không? Bạn có đồng ý với Kathryn M. Bartrol hay không?
6. Hãy giải thích một cách văn tắt môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quản trị TNNS.
7. Hãy văn tắt trình bày môi trường bên trong ảnh hưởng đến quản trị TNNS như thế nào.
8. Hãy định nghĩa văn hóa của công ty và trình bày xem nó ảnh hưởng đến quản trị TNNS như thế nào.

TỪ NGỮ CĂN BẢN
(Theo thứ tự trong chương 2)

Omnipotent view	=	Quan điểm vạn năng
Symbolic view	=	Quan điểm biểu tượng
The organization's culture	=	Bầu không khí văn hóa của tổ chức
Corporate culture	=	Bầu không khí văn hóa của công ty
General environment	=	Môi trường tổng quát
Specific environment	=	Môi trường đặc thù
A system of shared values / meaning	=	Hệ thống giá trị / ý nghĩa được chia sẻ
Totem	=	Vật thờ phụng
Taboo	=	Điều cấm kỵ
Perception	=	Nhận thức
The shared aspect of culture	=	Khía cạnh văn hóa được chia sẻ
Member identity	=	Tính đồng nhất giữa các thành viên
Group emphasis	=	Chú trọng vào nhóm
People Focus	=	Chú trọng đến con người
Unit integration	=	Sự hội nhập / phối hợp giữa các đơn vị
Control	=	Kiểm soát
Risk tolerance	=	Chấp nhận rủi ro
Reward criteria	=	Các tiêu chuẩn thưởng
Conflict tolerance	=	Chấp nhận mâu thuẫn
Open systems focus	=	Chú trọng đến các hệ thống mở

Employee behavior	=	Hành vi của nhân viên
Air conflict	=	Mâu thuẫn cởi mở, công khai
Means - ends orientation	=	Hướng phương tiện vào mục đích hay cứu cánh
Pressure groups	=	Các nhóm gây áp lực
Input	=	Đầu vào hay nhập lượng
Output	=	Đầu ra hay xuất lượng
Uncertainty	=	Bất trắc
Mega-environment	=	Môi trường vĩ mô
Operational/task - environment	=	Môi trường tác vụ / công việc
The population ecology model	=	Mô hình tùy theo sinh thái dân số
The resource dependence model	=	Mô hình dựa vào tài nguyên
The natural selection model	=	Mô hình lựa chọn tự nhiên
Norms	=	Các chuẩn mực (các khuôn mẫu làm chuẩn)
Adaptive	=	Thích nghi
Entrepreneurial	=	Năng động, sáng tạo
Bureaucratic	=	Quan liêu, bàn giấy
Lethargic	=	Thụ động
Reactive	=	Đỡ đòn, chống đỡ, phản ứng lại
Proactive	=	Chủ động
External environment	=	Môi trường bên ngoài
Internal environment	=	Môi trường bên trong
Macroenvironment	=	Môi trường vĩ mô
Microenvironment	=	Môi trường vi mô
Strategic planning	=	Hoạch định chiến lược

Operational planning	=	Hoạch định tác vụ
Assignment	=	Bài làm ở nhà có chấm điểm
Exercises	=	Bài tập làm ở nhà hoặc trong lớp không có chấm điểm
Self - test	=	Bài trắc nghiệm làm ở nhà không có chấm điểm
Behavioral norms	=	Các chuẩn mực hành vi
Open culture	=	Bầu không khí văn hóa mở, thoáng

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Bạn hãy bình luận hai câu sau đây:

"Mưu sự tại nhân
Thành sự tại thiên."
"Nhân định thắng thiên"

Hai câu trên liên hệ gì đến các lý thuyết về môi trường?

2. Hãy nhận định về hai bầu không khí văn hóa: thích ứng - năng động - sáng tạo và quan liêu - thụ động.
3. Các lớp học đều có văn hóa của các lớp đó. Vậy bạn hãy mô tả bầu không khí văn hóa của lớp học bạn (class culture). Nó có hạn chế hay làm trở ngại giáo sư / giảng viên của các bạn không? Nếu có, nó làm trở ngại như thế nào?

DIỄN QUẢN TRỊ

Là giám đốc nhân sự của Công ty Kinh Doanh Tổng Hợp Đại Nam gồm 10 cửa hàng siêu thị (supermaket) tại quận 10 và quận 1 TP.HCM, bây giờ bà Nguyễn Phi Yến mới lâm vào tình trạng khó khăn. Ban giám đốc công ty đang đề ra mục tiêu mở thêm năm cửa hàng siêu thị mới trong 12 tháng tới ở các quận 3, quận 5, quận Phú Nhuận, quận 11, và quận Tân Bình. Công ty hiện đã tuyển dụng 100 nhân viên làm việc tại 10 cửa hàng.⁽¹⁷⁾ Bà Yến biết rằng công việc nhân sự tại năm cửa hàng mới đòi hỏi phải tuyển chọn và đào tạo 50 nhân viên. Trong khi đó văn phòng của bà ta không được tài trợ đầy đủ và không có đủ nhân viên để thực hiện kế hoạch này.

Một trong các mối quan tâm của bà lúc này là cần phải nêu vấn đề này với cấp lãnh đạo để thảo luận, bởi vì bà chưa được thông báo chính thức về kế hoạch mở rộng này. Bà chỉ nghe thông tin này một cách không chính thức. Không muốn thiếu thông tin, bà ta nhất định phải tìm hiểu cho bằng được. Nhưng ông Thừa, tổng giám đốc là một người nổi tiếng về phong cách lãnh đạo độc đoán của mình. Ông đã từng nói với cấp dưới của mình rằng ông chỉ nói với họ những điều mà ông ta muốn họ biết, và ông mong mọi người làm việc với mình phải chấp hành mọi mệnh lệnh, không được hỏi han gì thêm. Do đó bà không lấy làm ngạc nhiên tại sao bà chưa được thông báo chính thức gì cả. Ông ta không phải là người không tử tế, và bà Yến luôn luôn quan hệ tốt với ông ta. Bà chưa bao giờ đụng chạm với ông về bất cứ điều gì, do đó bà gặp ông ta tại văn phòng ngay ngày hôm sau.

- "Thưa ông", bà bắt đầu câu chuyện, "tôi nghe nói rằng chúng ta sắp mở thêm năm cửa hàng vào năm tới."

⁽¹⁷⁾ Cửa hàng siêu thị (supermarket) đang bắt đầu phát triển tại TP.HCM. Đây là loại cửa hàng tự khách hàng chọn mặt hàng, và tính tiền tại quầy bằng hệ thống điện tử "scanning". Cửa hàng có đầy đủ các mặt hàng bách hóa tổng hợp. Cửa hàng mở cửa từ 6 giờ sáng đến 12 giờ đêm.

- "Đúng rồi", ông ta trả lời. "Chúng ta đã sắp xếp mọi cái."
- "Thế còn vấn đề nhân sự thì sao?" bà ta hỏi.
- "À, tôi cho rằng bà sẽ phụ trách việc đó khi chúng ta tới thời điểm đó."
- "Thế còn vấn đề nhân viên riêng của văn phòng tôi thì sao?" Bà ta hỏi tiếp, "tôi nghĩ rằng tôi sẽ cần thêm ít nhất hai người. Và văn phòng của tôi lại chật cứng rồi. Vì thế tôi hy vọng rằng ông có kế hoạch mở rộng văn phòng của tôi."
- "Thực ra thì không cần", ông trả lời, "nhu cầu mới của chúng ta về nhân sự chỉ là tạm thời thôi. Chi phí để tuyển chọn và đào tạo thêm người mới là không có hiệu quả bởi vì năm sau đó họ sẽ không cần thiết nữa. Tôi mong rằng bà sẽ có kế hoạch triển khai nhân viên của mình trong phạm vi khoản tài trợ đề nghị hiện nay cho văn phòng TNNS. Cần phải phân công lại, nhưng tôi chắc chắn rằng bà có thể giải quyết được việc này."

CÂU HỎI

Sau khi nghiên cứu trường hợp này, bạn hãy trả lời các vấn đề sau đây:

1. Bà Yến nên làm gì ? Hãy giải thích rõ.
2. Hãy mô tả các yếu tố môi trường bên trong mà điển quản trị nêu lên. Mỗi yếu tố ảnh hưởng đến bà như thế nào?

CHƯƠNG 3

PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC

Phân tách công việc có ý nghĩa quan trọng, và là công cụ cơ bản nhất trong mọi giai đoạn của quản trị TNNS: hoạch định TNNS, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, đánh giá hoàn thành công việc, lương bổng - phúc lợi, an toàn và y tế, quan hệ lao động, quan hệ nhân sự, nghiên cứu TNNS, và tuyển dụng bình đẳng.

Nếu không phân tách công việc, các công ty tại Việt Nam ngày nay sẽ lâm vào tình trạng khủng hoảng TNNS.

N.H.T

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này bạn có thể:

1. Định nghĩa phân tách công việc và giải thích tại sao phân tách công việc là công cụ cơ bản nhất để quản trị TNNS.
2. Nắm được các phương pháp phân tách công việc.
3. Hiểu được tiến trình phân tách công việc.
4. Thiết kế được bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Phân tách công việc là một khái niệm khá mới mẻ đối với các nước chậm tiến hoặc đang phát triển. Nó được áp dụng phổ biến trên thế giới gần trăm năm qua và là công cụ quản trị tài nguyên nhân sự cơ bản nhất. Thiếu nó, năng suất lao động sẽ thấp; công nhân viên dẫm chân lên nhau hoặc đổ lỗi cho nhau, không ai biết rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình; lương bổng - thưởng sẽ tùy tiện; việc đào tạo huấn luyện sẽ khó khăn; và dĩ nhiên nhà quản trị rất khó hoạch định TNNS.

Trong mục này chúng tôi cố gắng trình bày một cách đơn giản các khái niệm trừu tượng và xa lạ này. Chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu xem phân tách công việc là gì, phương pháp và tiến trình giúp ta thực hiện được công việc đó, thế nào là mô tả công việc, và thế nào là mô tả tiêu chuẩn công việc.

I. PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC - MỘT CÔNG CỤ QUẢN TRỊ TNNS CƠ BẢN NHẤT

1. Định Nghĩa

Trước khi trình bày vấn đề, thiết tưởng chúng ta nên xác định rõ một số khái niệm. Trước hết đó là khái niệm công việc (Job). Nhiều người dịch chữ Job là việc làm hay nghề nghiệp. Theo chúng tôi nghĩ chữ “việc làm” và “nghề nghiệp” dễ gây ngộ nhận.

“Công việc bao gồm một số công tác cụ thể phải hoàn thành nếu một tổ chức muốn đạt được các mục tiêu của mình”.

(A Job consists of a group of tasks that must be performed an organization is to achieve its goals)⁽¹⁾

Công việc (Job) có thể đòi hỏi một số công tác cụ thể do một người thực hiện, chẳng hạn như công việc của tổng giám đốc, hoặc đòi hỏi một số công tác dịch vụ của hàng chục hàng trăm người như trường

⁽¹⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *OP. cit.*, p.93.

hợp cộng tác đánh máy trong một công ty lớn. Khái niệm “công việc” trên đây sẽ giúp quý vị hiểu rõ thêm khái niệm “phân tách công việc” sau đây:

“Phân tách công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc (Jobs) trong một tổ chức”.

(Job analysis is the systematic process of determining the duties and skills required for performing jobs in an organization) (1).

Nói một cách cụ thể hơn, **phân tách công việc** là một tiến trình mô tả và ghi lại mục tiêu của một công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc.⁽²⁾

Mục đích của phân tách công việc là để trả lời sáu câu hỏi sau đây:

1. Nhân viên thực hiện những công tác (tasks) gì?
2. Khi nào công việc được hoàn tất?
3. Công việc được thực hiện ở đâu?
4. Công nhân viên làm công việc đó như thế nào?
5. Tại sao phải thực hiện công việc đó ?
6. Để thực hiện công việc đó cần phải hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

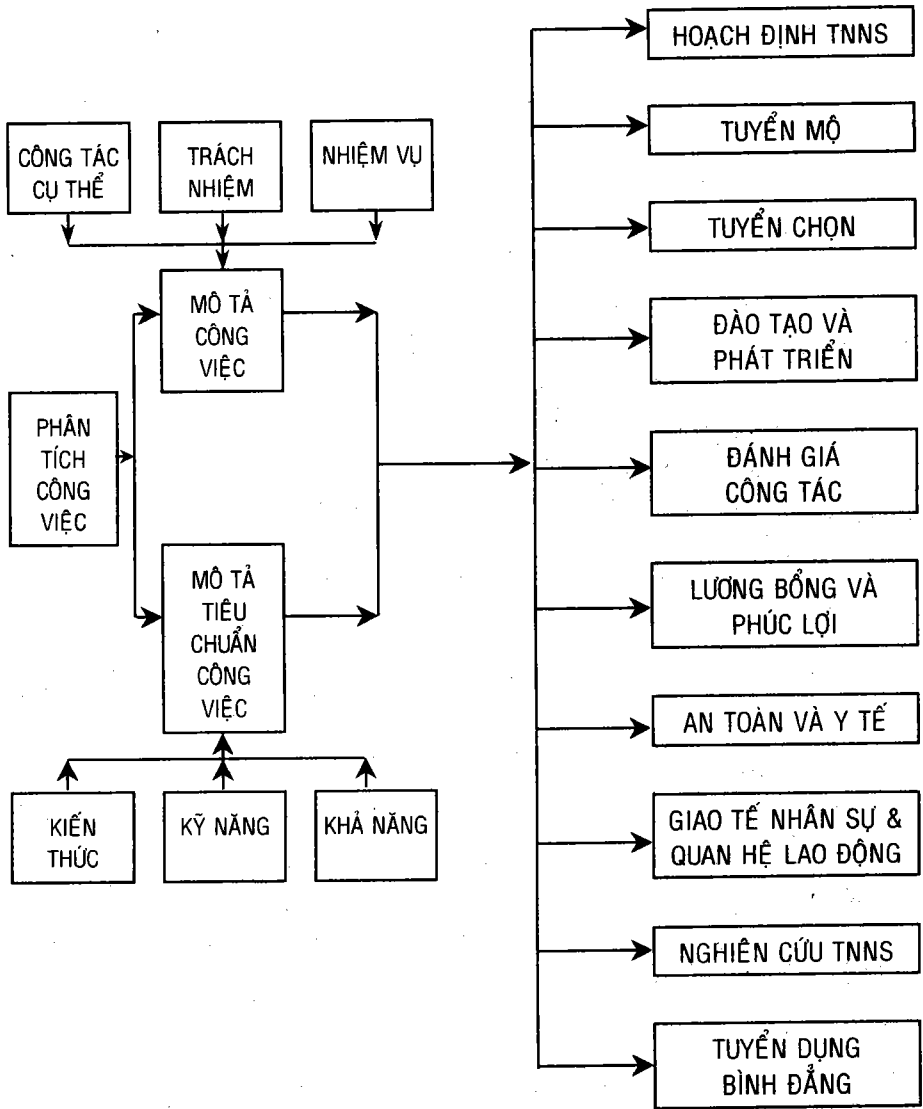
Phân tách công việc cung cấp cho nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó; mối tương quan của công việc đó với các công việc khác; kiến thức và kỹ năng cần thiết; và các điều kiện làm việc.

⁽²⁾ Shimon L.Dolan and Randall S. Schuler, *Human Resource Management* (Ontario, Canada: Nelson Canada, 1994), p.57.

Các yếu tố liên quan đến công việc đều được thu thập, phân tách và được ghi chép lại như nó đang hiện hữu trong thực tế, chứ không phải là công việc đó nên như thế nào.

Phân tách công việc được thực hiện trong ba trường hợp sau đây. Trường hợp thứ nhất khi tổ chức được thành lập và chương trình phân tách công việc được tiến hành lần đầu tiên; trường hợp thứ hai khi cần có thêm một số công việc mới (new jobs); trường hợp thứ ba khi các công việc phải thay đổi do hậu quả của khoa học kỹ thuật mới, các phương pháp, thủ tục hoặc hệ thống mới.

Sơ đồ 3.1 cho ta thấy *phân tách công việc là một công cụ quản trị TNNS cơ bản nhất*. Nó là công cụ cơ bản để từ đó nhà quản trị làm bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc. Từ hai bản này, chúng ta có cơ sở để hoạch định TNNS, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá hoàn thành công tác, lương bổng và quỹ phúc lợi, an toàn lao động và y tế, giao tế nhân sự và quan hệ lao động, và nghiên cứu TNNS.



Hình 3.1. Sơ đồ phân tách công việc, công cụ quản trị TNNs cơ bản nhất

Nguồn: R. Wayne Mondy and Rober M. Noe, *Op. Cit.* p.94.

2. Lợi Điểm Của Phân Tách Công Việc

Phân tách công việc là tiến trình xác định đặc tính của công việc và những điều kiện mà công việc được hoàn thành. Phân tách công việc có thể là chính quy (bài bản) hoặc không chính quy.

Theo kiểu không chính quy (informal), nhà quản trị chỉ cần kiến thức về công việc đó và quyết định xem làm thế nào và loại công nhân nào có thể điều hành công việc. Các xí nghiệp nhỏ có thể áp dụng phương pháp này bởi vì nhà quản trị của một bộ phận hoặc công ty nhỏ khó có thể áp dụng tiến trình phân tách công việc theo kiểu chính quy. Theo kiểu chính quy, cần phải có một ủy ban bao gồm từ giám đốc trở xuống và các chuyên gia phân tách.

Nói một cách tổng quát, phân tách công việc sẽ làm cho công ty có những lợi điểm sau đây:

- Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng nhân viên.
- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

II. CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Có rất nhiều phương pháp phân tích công việc. Nó tùy thuộc vào từng loại thông tin thu thập, và tùy theo từng công ty xí nghiệp. Sau đây là một số phương pháp phổ biến.

1. Bảng Câu Hỏi (Questionnaire)

Theo phương pháp làm bảng câu hỏi - còn gọi là bảng vấn lục - cấp quản trị gửi cho tất cả các công nhân viên những bảng câu hỏi, ngoại trừ cấp điều hành. Trong bản câu hỏi này, ngoài những chi tiết cơ bản như tên tuổi, phòng ban, chức vụ, công nhân phải mô tả toàn bộ các nhiệm vụ hoặc mục đích của công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm... Tuy nhiên phương pháp này có nhiều trở ngại và hạn chế. Công nhân không thích điền vào những bản câu hỏi một cách chi tiết và vì thế sẽ không trả lời câu hỏi đầy đủ. Ngoài ra, cả công nhân lẫn cấp điều hành không có nhiều thời gian để xử lý bản câu hỏi.

2. Quan Sát (Observation)

Ngoài ra, các nhà quản trị còn áp dụng phương pháp quan sát (observation). Phương pháp này được sử dụng chủ yếu đối với các công việc đòi hỏi kỹ năng bằng tay chân, như các công nhân trực tiếp sản xuất chẳng hạn. Đối với các công việc bằng trí óc thì phương pháp này không đủ.

3. Phỏng Vấn (Interview)

Chúng ta có thể dùng phương pháp *phỏng vấn cá nhân* (individual interview) để lấy thông tin về công việc. Nhà phân tách sẽ phỏng vấn cả công nhân lẫn quản đốc. Thông thường thì họ sẽ phỏng vấn công nhân trước, giúp công nhân mô tả các nhiệm vụ mà họ phải hoàn thành. Sau đó nhà phân tách sẽ phỏng vấn quản đốc để thêm thông tin, đồng thời kiểm tra lại xem thông tin do công nhân cung cấp có chính xác không, và làm sáng tỏ một số điểm nào đó. Chúng ta cũng có

thể tiến hành *phỏng vấn nhóm* (group interview) nghĩa là phỏng vấn một nhóm công nhân hoặc phối hợp phỏng vấn một nhóm quản đốc.

4. Ghi Chép Lại Trong Nhật Ký (Employee Recording)

Trong một số trường hợp, nhà phân tích thu thập thông tin bằng cách yêu cầu công nhân ghi lại, mô tả lại các hoạt động hàng ngày trong một cuốn sổ. Nhờ phương pháp này mà vấn đề công nhân viên phỏng đại tầm quan trọng của công việc trong các phương pháp trước không còn là vấn đề không giải quyết được.

5. Bảng Danh Sách Kiểm Tra (Checklists)

Đây là danh sách các mục liên quan tới công việc. Thường là cá nhân người đảm nhận công việc hoặc cấp quản trị trực tiếp của đương sự được yêu cầu kiểm tra xem mỗi mục có áp dụng cho công việc đang cần kiểm tra không. Danh sách kiểm tra rất hữu dụng bởi vì các cá nhân dễ trả lời.⁽³⁾

6. Phối Hợp Các Phương Pháp (Combination of methods)

Thông thường thì các nhà phân tích không dùng một phương pháp đơn thuần nữa. Họ thường phối hợp các phương pháp khác nhau. Chẳng hạn như muốn phân tách công việc của nhân viên hành chánh văn phòng, họ có thể sử dụng bảng câu hỏi, phối hợp với phỏng vấn, và quan sát thêm. Khi nghiên cứu các công việc sản xuất, họ dùng phương pháp phỏng vấn phối hợp với phương pháp quan sát.

7. Các Phương Pháp Khác (Other methods)

Kể từ thập niên 1990, tại các nước công nghiệp phát triển, các nhà phân tích còn dựa vào một số phương pháp, hoặc dữ kiện mà Bộ Lao Động quy định...

⁽³⁾ Derek Torrington and Laura Hall, *Personnel Management* (New Jersey : Prentice - Hall, 1991), p.254.

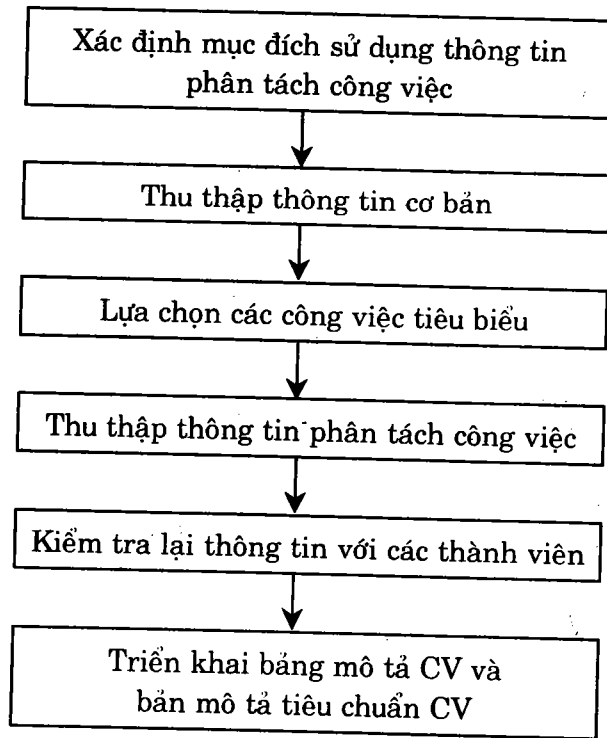
III. TIẾN TRÌNH PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC

Thành phần tham gia vào phân tách công việc tối thiểu phải có nhà phân tách, công nhân, và cấp quản trị trực tiếp như quản đốc hay trưởng phòng. Trong các tổ chức lớn, thường có một hay nhiều nhà phân tách, nhưng đối với các cơ quan nhỏ thì cấp quản đốc chịu trách nhiệm việc phân tách này. Các công ty thiếu chuyên viên có thể nhờ các chuyên viên tư vấn ở bên ngoài giúp.

Trước khi thực hiện phân tách công việc, nhà phân tách phải nghiên cứu kỹ công việc càng nhiều càng tốt bằng cách xem lại sơ đồ tổ chức, nói chuyện với các cá nhân quen thuộc với công việc đó. Trước khi bắt đầu, các quản đốc hay trưởng phòng nên giới thiệu chuyên viên phân tách với công nhân, và giải thích lý do của phân tách công việc. Mặc dầu thái độ của công nhân không ảnh hưởng gì nhà phân tách, nhưng nhà phân tách phải cố gắng tạo một mối tin tưởng hỗ tương với công nhân. Thất bại trong việc này dễ làm trì trệ công việc.

Tiến trình phân tách công việc thường được các nhà phân tách tiến hành theo sáu bước sau đây⁽⁴⁾ :

⁽⁴⁾ Gary, Dessler, *Personnel Management* (Virginia : Reston Publishing Company, Inc., 1984), p. 77-78. Xem thêm John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (Boston, Massachusetts: McGraw-Hill, 1998), p.170



Hình 3.2 : Tiến trình phân tách công việc

Nguồn : Nguyễn Hữu Thân dựa theo Gary Dessler

1. **Bước 1 : Xác Định Mục Đích Sử Dụng Thông Tin Phân Tách Phân Công Việc.** Cần phải xác định mục đích sử dụng thông tin chúng ta mới ấn định các phương pháp thu thập thông tin.
2. **Bước 2 : Thu Thập Thông Tin Cơ Bản.** Bước kế tiếp nhà phân tách xem xét lại thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc (process charts) và bảng mô tả công việc hiện có, nếu có. Sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn.

Sơ đồ tiến trình công việc hay còn được gọi là sơ đồ luồng công việc hoặc lưu chuyển đồ (flow of work chart) giúp nhà phân tích hiểu rõ và chi tiết từ đầu vào (inputs) đến đầu ra (outputs). Sau cùng bảng mô tả công việc hiện thời, nếu có, sẽ giúp chúng ta xây dựng lại một bảng mô tả công việc hoàn chỉnh hơn.

3. *Bước 3 : Lựa Chọn Các Công Việc Tiêu Biểu.* Đây là việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích các công việc trong dây chuyền sản xuất chẳng hạn.
4. *Bước 4 : Thu Thập Thông Tin Phân Tách Công Việc.* Dùng các phương pháp đã nêu ở phần II để thu thập thông tin liên quan đến các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng...
5. *Bước 5 : Kiểm Tra Lại Thông Tin Với Các Thành Viên.* Cần kiểm tra lại thông tin đã thu thập được với các công nhân đảm nhận công việc đó và cấp quản trị trực tiếp của đương sự. Điều này giúp đạt được sự đồng tình của đương sự về bảng phân tích công việc bởi vì họ có cơ hội duyệt xét lại chính công việc mà họ thực hiện.
6. *Bước 6 : Triển Khai Bảng Mô Tả Công Việc Và Bảng Mô Tả Tiêu Chuẩn Công Việc.* Sau khi hoàn thành bản phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu cơ bản - đó là bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

IV. MÔ TẢ CÔNG VIỆC (JOB DESCRIPTION)

Các thông tin lấy được từ tiến trình phân tích công việc sẽ được dùng để mô tả công việc.

"Mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc."

(The Job description is a document that provides information regarding the tasks, duties, and responsibilities of the Job)⁽⁵⁾

Bản mô tả công việc là bản liệt kê chính xác và súc tích những điều mà công nhân viên phải thực hiện. Nó cho ta biết công nhân viên làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực thi. Bảng mô tả công việc thường bao gồm các điểm sau đây:

1. Các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành.
2. Tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ.
3. Các tiêu chuẩn hoàn thành công tác.
4. Các điều kiện làm việc, nơi làm việc và các rủi ro có thể xảy ra.
5. Số người làm việc đối với từng công việc và các mối quan hệ tương trình báo cáo.
6. Máy móc và thiết bị để thực hiện công việc đó.

Bảng mô tả công việc sau đây sẽ giúp chúng ta hiểu rõ hơn và được trích từ bảng mô tả công việc cụ thể của một thư ký tại công ty General Mills, Inc.

⁽⁵⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. NOE, *Op. Cit.*, p.118

Chức Danh Thư Ký				Số chức danh 217
				Phê chuẩn RNS
Phân bộ hay phòng A II	Vị trí	Tường trình cho		Ngày hiệu lực 5-1987
Bộ phận hay hoạt động	Phòng	Điểm 165	Hạng 6	Duyệt lại

A. TÓM TẮT CÔNG VIỆC

Thực hiện các nhiệm vụ (duties) văn phòng, ghi tốc ký và làm công việc hành chánh chức vụ cho một cấp quản trị và thường xuyên cho nhiều hay một thành viên của cấp quản trị khác.

B. BẢN CHẤT CÔNG VIỆC (Nature of work)

Thực hiện đa dạng các nhiệm vụ văn phòng gồm hầu hết các việc sau đây:

- 1- Đánh máy thư từ liên lạc, băng tường trình, bản viết tay, các sơ đồ v.v... từ các bản ghi tốc ký, băng cassette, và / hoặc các bản thảo một cách thông thạo với sự hướng dẫn tối thiểu của cấp trên.
- 2- Tiếp nhận các cú gọi điện thoại và tiếp khách một cách khôn khéo và xử lý thư từ gửi đến một cách có hiệu năng.
- 3- Soạn thảo các văn bản thư từ thông thường thường ngày và giải quyết các thắc mắc thường lệ, và soạn thảo các văn bản thư từ đặc biệt gửi tới các nhân vật thích hợp.
- 4- Thực hiện và duy trì các văn bản hồ sơ của bộ phận mình.
- 5- Chịu trách nhiệm sắp xếp các cuộc hẹn và các cuộc họp, lọc lựa các cú trả lời điện thoại, và xử lý các vấn đề có tính cách cá nhân và bảo mật cho cấp trên.

- 6- Thu thập, tổ chức, xử lý và đánh giá các dữ kiện và các bản tường trình; sử dụng các loại máy văn phòng cần thiết để hoàn thành công việc này.
- 7- Thực hiện các nhiệm vụ quản trị và các dự án đặc biệt đã được hướng dẫn, như sưu tập và biên soạn các tài liệu tham khảo tổng quát và các thông tin liên quan tới công ty, bộ phận, hoặc thực hiện các thủ tục của bộ phận.

Nhìn chung thư ký bậc hai làm việc một cách độc lập, và chịu sự giám sát và được sự hướng dẫn một cách tối thiểu đối với các thủ tục. Giúp cho cấp trên tránh khỏi các chi tiết hành chánh quản trị vụn vặt. Có thể có quyền điều hành hướng dẫn một số công việc đối với những người khác trong bộ phận mình. Cơ cấu công việc thì nhẹ và hầu hết các công việc không bị kiểm tra.

C. TRÌNH ĐỘ TIÊU CHUẨN

Có trình độ học văn trung học hoặc tương đương cộng với ba năm kinh nghiệm về hành chánh và tốc ký, kể cả một năm làm việc cho công ty, và có khả năng đánh máy ít nhất 60 chữ / 1 phút. Có trình độ và nắm vững văn phạm tiếng Anh, chấm câu, viết câu và sử dụng từ vựng đúng. Phải có khả năng thấy trước các vấn đề khó khăn và sử dụng trí phán đoán tốt, tế nhị trong việc xử lý các vấn đề bảo mật, lọc lựa các cú gọi điện thoại, các cuộc thăm viếng của khách và lên thời biểu cho cấp trên. Phải có khả năng hiểu biết toàn diện các chính sách, thủ tục và nhân viên của tổ chức để cho cấp trên nhẹ bớt các nhiệm vụ hành chánh chuyên môn. Có kỹ năng tốc ký ít nhất, 80 chữ / phút. Có khả năng và kiến thức đối với một số máy móc văn phòng tùy từng công việc cụ thể.

Hình 3.3. Bảng mô tả công việc văn phòng của thư ký hạng 2

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, Op. Cit, p.122.

Kể từ thập niên 1990, hầu hết các công ty đều có khuynh hướng gộp chung bảng mô tả công việc và một phần của bảng mô tả tiêu chuẩn công việc như vừa thí dụ trên đây. Sau đây là một mô hình bảng mô tả công việc theo tiêu chuẩn quốc tế qua kinh nghiệm thực tế mà chúng tôi cố vấn cho các công ty.

TÊN CÔNG TY
BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

1. Chức Vụ :	
2. Phòng / Bộ phận :	
3. Nơi Làm Việc :	
4. Báo Cáo Cho :	

5. Mục Đích Của Công Việc

.....

6. Phạm Vi Của Công Việc

.....

7. Nhiệm Vụ và Trách Nhiệm

.....

8. Phạm Vi Trách Nhiệm

.....

9. Tiêu Chuẩn

.....

10. Mức Phấn Đấu

.....

Hình 3.4: Bảng mô tả công việc mẫu

Nguồn : Nguyễn Hữu Thân

V. MÔ TẢ TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC (Job Specification)

Sau khi đã sưu tập các dữ kiện cần bản cho bản mô tả công việc, bước kế tiếp đó là quyết định tên gọi của công việc và mô tả công việc đó một cách vắn tắt. Cũng có thể định rõ các chức danh khác và các công việc liên hệ. Công việc này được gọi là bản mô tả tóm tắt (the summary description).

Trong khi đó, bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc là bản chi tiết hóa bổ sung cho bản mô tả tóm tắt khi cần thiết.⁽⁶⁾ Nói một cách khác:

“Bảng mô tả tiêu chuẩn công việc là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó”.⁽⁷⁾

Các điểm điển hình trong bản mô tả tiêu chuẩn công việc này là các yêu cầu về trình độ học vấn, kinh nghiệm, nhân cách (personality), và các khả năng về thể lực.

Nói một cách cụ thể hơn, bản mô tả tiêu chuẩn công việc (Job specification) nên gồm có các thông tin sau đây:

1. Dữ Kiện Tổng Quát

Công việc được thực hiện ở bộ phận nào, tên công việc, các quyền hạn và trách nhiệm.

⁽⁶⁾ Charles B. Hicks and Ireneplace, *Office Management*. (New York: Allyn and Bacon, Inc., 1956), p.319.

⁽⁷⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.103 (Third Edition). Bản in lần thứ tư không còn phân biệt bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc nữa. Theo khuynh hướng ngày nay, hai bản trên nhập lại làm một.

2) Bản Chất Công Việc

Công việc đó là công việc hành chánh, cơ khí máy móc hoặc chỉ là công việc giao tiếp với khách hàng như nghiệp vụ bán hàng chẳng hạn. Công việc thực hiện ở trong nhà hay ngoài trời? Công việc ấy có cực nhọc về thể xác hay không? Đó là công việc đều đều hay luôn luôn thay đổi, sạch hay dơ? Nó được thực hiện ở tư thế ngồi hay đứng? Ngoài ra, cần phải biết bản chất của công việc là quan trọng hay kém quan trọng và mối tương quan của nó đối với các công việc khác.

3) Trả Lương

Nên trả lương theo phương pháp nào? Mức lương bao nhiêu? Những khoản tiền giờ làm việc phụ trội (overtime), tiền thưởng, tiền chia lời và tiền trợ cấp là bao nhiêu.

4) Điều Khoản Huấn Luyện

Hội đồng sẽ cứu xét việc sẽ phải huấn luyện nhân viên ở đâu, bao nhiêu lâu và làm cách nào thực hiện công việc huấn luyện đó?

5) Cơ Hội Thăng Thưởng

Nhà phân tách cần phải biết các lý do thăng thưởng nhân viên, các tuyến thăng thưởng (the lines of promotion) và thời hạn thăng thưởng.

6) Các Tiêu Chuẩn Của Nhân Viên

Có rất nhiều loại tiêu chuẩn đối với từng loại công việc gồm có: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, các kỹ năng hoặc kinh nghiệm cần thiết để sử dụng các dụng cụ trang thiết bị hoặc máy móc, giới tính, các đặc tính cá nhân như về duyên dáng lời cuốn hay sạch sẽ, tuổi tối thiểu hoặc tối đa, trí thông minh và những tiêu chuẩn đặc biệt như tốc độ nhanh nhẹn, sức mạnh, sự chính xác, trung thực, phán đoán tốt, khả năng lãnh đạo, tính cẩn thận và tỉ mỉ.

Sau khi đã phân tích, nhà phân tích nên kiểm tra lại các kết luận của mình bằng cách trình các kết quả cho các trưởng bộ phận và những người có khả năng đánh giá tính chính xác và hữu dụng của bản phân tích.

Việc phân tích công việc toàn bộ, đặc biệt do một hội đồng đảm trách, thì tốn kém. Nhưng ngược lại, thời gian và tiền bạc đầu tư cho việc phân tách công việc, sẽ đem lại nhiều lợi điểm trong việc gia tăng hiệu năng công tác và giảm bớt việc thay thế người vì bố trí không đúng khả năng.

Sau khi đã phân tích tất cả các yếu tố trên, nhà phân tích sẽ thảo ra các bản mô tả tiêu chuẩn công việc (Job specifications) và bảng đánh giá công việc để tính lương. Hai bảng này thực chất là một.. Để cụ thể hóa, chúng tôi trích dẫn bảng mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc của một nhân viên hành chánh tổng quát của công ty “Bastian Blessing Co” ở Mỹ. Chúng tôi cũng trích dẫn bảng đánh giá công việc của một nhân viên hành chánh tổng quát. Để hiểu rõ các cột thứ bậc và cột điểm, xem D2 phần II của chương 10.

ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC			Mã số :.....
DỰ KIẾN CƠ BẢN			Bộ phận:
(Dành cho công việc Hành chánh và kiểm tra)			Hạng: B
Tên chức danh: Nhân viên Hành chánh tổng quát			
Các yếu tố	Điểm	Cơ sở để đánh giá	
Trình độ học vấn	15	Có kiến thức về toán đơn giản, về tiếng Anh và văn phạm. Trí óc nhạy bén và thích nghi với công việc hành chánh hàng ngày. Trình độ tương đương tốt nghiệp phổ thông.	
Kinh nghiệm	20	Có 3 tháng kinh nghiệm	
Tính phức tạp của công việc	15	Thực hiện các công việc hành chánh tổng quát như sắp xếp hồ sơ, phân loại hồ sơ, kiểm soát và đánh máy các văn bản đơn giản.	

Mức độ kiểm tra	5	Kiểm tra thường xuyên với những công việc được giao.
Những sai lỗi	5	Các sai lỗi thường được phát hiện ra ngay và chỉ gây ra những lầm lẫn nho nhỏ cần phải sửa.
Tiếp xúc với người khác	5	Ít hoặc không tiếp xúc với người khác ngoại trừ với những đồng sự trực tiếp đến công việc và với người kiểm tra.
Các dữ kiện đòi hỏi mức độ khả tín	10	Thỉnh thoảng có những công việc có các dữ kiện đòi hỏi mức độ tin cậy.
Yêu cầu về tâm trí	10	Luồng công việc và đặc tính của công việc chỉ đòi hỏi mức chú ý bình thường.
Dành riêng cho công việc của người kiểm tra		
Đặc tính của việc kiểm tra		
Mục đích của việc kiểm tra		
Tổng số điểm	90	
Hạng ngạch	1	

Hình 3.5. Bảng đánh giá công việc

Nguồn: Lasalle Extension University, *Management Checklist* (Chicago: A correspondence Institution. 1964), p.39.

Để minh họa thêm, chúng tôi đưa ra một thí dụ cụ thể khác mô tả công việc của một công nhân chế tạo dụng cụ hạng B, thợ bậc 3 thuộc hiệp hội National Metal Trades Association của Mỹ. Hy vọng sau khi nghiên cứu thí dụ cụ thể thứ hai này, quý vị sẽ thấy rõ hơn.

BẢN MÔ TẢ TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC @@@		Mã số: T.09 Bộ phận: Dụng cụ Bậc: 3	
Tên công việc: Chế tạo dụng cụ Hạng: B Tổng số điểm: 325			
YẾU TỐ	CÁC DỮ KIẾN CĂN BẢN	BẬC	ĐIỂM
TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN	Sử dụng được môn toán căn bản, các công thức và lượng giác. Làm được công việc dựa trên các hình vẽ và sơ đồ phức tạp. Sử dụng được mọi loại dụng cụ đo lường chính xác. Có kiến thức tổng quát về thực hành máy móc cơ bản, về các nguyên tắc cơ khí và các thao tác máy móc dụng cụ và về phẩm chất của vật liệu. Trình độ tương đương tốt nghiệp khóa học nghề chính quy.	4	56
KINH NGHIỆM	Có trên 3 đến 5 năm kinh nghiệm về thiết kế, sửa đổi và sửa chữa các loại dụng cụ, khuôn rập và máy đo.	4	88
ÓC SÁNG KIẾN VÀ KHÉO LÉO	Có óc bố trí, thiết kế, sửa đổi và sửa chữa các loại dụng cụ, khuôn rập, đồ gá (xiết), và máy đo. Có óc phán đoán lựa chọn độ dung sai, kể ra các chi tiết bộ phận cơ khí, và có óc thực hiện công việc tiến triển bình thường, lắp ráp cơ khí và các bộ phận tới mức dung sai ít nhất.	4	56
NHU CẦU VỀ THỂ LỰC	Đòi hỏi mức cố gắng về thể lực tương đối nhẹ để thực hiện công việc ngồi tại bàn hoặc vận hành máy móc. Thỉnh thoảng sử dụng các dụng cụ và phụ tùng máy móc nặng.	2	20
NHU CẦU VỀ TINH THẦN HOẶC THỊ GIÁC	Đòi hỏi mức chú ý tập trung tinh thần và thị giác cao để nghiên cứu các hình vẽ, sắp đặt và bố trí công việc, thực hiện nhiều loại thao tác đòi hỏi sự chú ý cao và đòi hỏi mức độ kỹ năng và chính xác cao.	4	20

TRÁCH NHIỆM VỀ TRANG THIẾT-BỊ HOẶC TIẾN TRÌNH	Sử dụng nhiều loại dụng cụ máy móc như máy đo tọa độ, máy tiện, máy xáy, máy cán, máy nghiền v.v... Lắp đặt và thao tác sai có thể gây ra thiệt hại nhỏ nhỏ.	3	15
TRÁCH NHIỆM	Việc thiết kế, sửa đổi hay sửa chữa sai các dụng cụ, khuôn ráp, đồ gá hoặc máy đo có thể gây thiệt hại nhỏ nhỏ.	3	15
TRÁCH NHIỆM VỀ SỰ AN TOÀN ĐỐI VỚI NGƯỜI KHÁC	Sử dụng nhiều dụng cụ, thiết bị máy móc đa dạng... Việc xiết các dụng cụ không kỹ, hoặc không đúng khớp có thể gây tai nạn làm mất thời gian.	3	15
TRÁCH NHIỆM ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI KHÁC	Không có	1	15
ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC	Điều kiện làm việc cần phải tốt. Sử dụng máy móc có chứa dầu nhớt, chất dơ...	2	20
NHỮNG RỦI RO	Có thể mất các ngón tay, bị thương ở tay hay ở mắt do thao tác sử dụng rộng rãi các loại máy móc khác nhau kể cả chế tạo thử các dụng cụ.	3	15
GHI CHÚ	Tổng cộng		325

Hình 3.6. Bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc

Nguồn: John A. Shubin, *Op. Cit.*, p.285.

Trên đây chỉ là một thí dụ điển hình công việc của một công nhân cơ khí hạng B bậc 3. Mỗi công việc có những điều kiện khác hẳn nhau, do đó bảng mô tả tiêu chuẩn công việc sẽ khác hẳn bản nêu trên đây. Riêng cột thứ bậc và điểm sẽ được giải thích ở mục 4 "phương pháp tính điểm" (chương 10). Tuy nhiên từ thập niên 1990, các công ty chỉ sử dụng bảng mô tả công việc và thêm phần tiêu chuẩn ở sau cùng. Tóm lại hai bản nhập lại làm một.

Mặc dầu nhà phân tách một mình có thể phân tách công việc được, nhưng để cho việc đánh giá được chính xác hơn, tiến trình nên do một ủy ban điều khiển bởi vì những nhận xét phán đoán có tính cách tập thể bao gồm các cá nhân có trình độ thường vẫn hơn là một người. Các quản đốc và các nhân viên kiểm soát nên tham gia vào quá trình đánh giá công việc thuộc bộ phận của mình. Đôi khi cũng cần mời công đoàn tham gia vào công việc nghiên cứu.

Nói tóm lại, phân tách công việc là một công cụ cơ bản nhất trong việc quản trị TNNS. Từ tiến trình này, nhà quản trị mới có cơ sở để tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, thăng thưởng, lương bổng v.v....

TÓM TẮT

Phân tách công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức. Từ bản phân tích công việc, nhà quản trị thiết kế ra hai bản Mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Phân tách công việc là một công cụ quản trị TNNS cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị có cơ sở để hoạch định TNNS, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá hoàn thành công việc, lương bổng và phúc lợi, an toàn lao động và y tế, giao tế nhân sự và lao động, nghiên cứu TNNS, và tuyển dụng bình đẳng.

Phân tách công việc có rất nhiều lợi điểm. Thiếu nó, nhà quản trị khó có thể quản trị TNNS được. Có nhiều phương pháp phân tách công việc. Các phương pháp phổ biến nhất là bảng câu hỏi, quan sát, phỏng vấn, ghi chép lại trong nhật ký, hoặc tổng hợp các phương pháp này.

Muốn phân tách công việc, nhà quản trị phải theo một tiến trình chứ không được làm tắt. Tiến trình gồm sáu bước sau đây. Bước 1 : xác định mục đích sử dụng thông tin phân tách công việc. Bước 2 : thu thập thông tin cơ bản. Bước 3 : lựa chọn các công việc tiêu biểu. Bước 4 : thu thập thông tin phân tách công việc. Bước 5 : kiểm tra lại thông tin với các thành viên. Bước 6 : triển khai bảng mô tả công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn công việc.

Bảng mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

Bảng mô tả tiêu chuẩn công việc là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy định nghĩa phân tách công việc.
2. Hãy phân biệt giữa công việc (job) và địa vị hay chức vụ (position).
3. Tại sao phân tách công việc là công cụ cơ bản nhất của quản trị TNNS?
4. Hãy mô tả các phương pháp phân tách công việc.
5. Hãy trình bày tiến trình phân tách công việc.
6. Hãy thiết kế bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.
7. Những yếu tố cơ bản của bản mô tả công việc là gì?
8. Hãy trình bày các yếu tố cơ bản của bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

TỪ NGỮ CĂN BẢN

Job	= Công việc
Task	= Công tác cụ thể
Duty	= Nhiệm vụ
Responsibility	= Trách nhiệm
Job analysis	= Phân tách công việc
Job description	= Bảng mô tả công việc
Job specification	= Bảng mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc
Knowledge	= Kiến thức
Skills	= Kỹ năng (tay nghề)
Ability	= Khả năng
Questionnaire	= Bảng câu hỏi
Observation	= Quan sát
Interview	= Phỏng vấn
Employee recording	= Nhân viên ghi chép trong nhật ký công tác
Combination of methods	= Tổng hợp các phương pháp

ĐIỂN QUẢN TRỊ

Tại công ty Lắp Ráp Điện Tử Sài Gòn, ông Nguyễn Hữu Phú - giám đốc mới được bổ nhiệm quy định mọi nhân viên đều phải biết sử dụng computer, kể cả người gác cổng. Điều này rất hợp lý, bởi vì một công ty lắp ráp máy móc điện tử mà nhân viên không biết computer, công trình hiện đại hóa công ty khó hoàn thành được.

Trên bàn làm việc của các nhân viên, đều có máy computer, và từng nhóm công tác cũng đều có computer. Các máy computer này đều được

nối mạng với nhau và nối với máy chính. Ban giám đốc quyết định lưu trữ tất cả các dữ kiện liên quan đến TNNS vào máy chính. Điều này sẽ giúp các cấp quản trị hoặc các chuyên viên khi cần thông tin về bảng mô tả công việc, họ chỉ cần vài động tác là có ngay.

Sau khi computer hóa các dữ kiện thông tin về TNNS, các chuyên viên phân tách công việc bắt đầu lưu ý rằng trong phần mềm, các bảng mô tả công việc, bảng mô tả tiêu chuẩn công việc, và các tiêu chuẩn về công việc thường bị các nhân viên thay đổi. Đường như là một vị quản trị nào đó hoặc một nhân viên nào đó xem lại bảng mô tả công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn công việc thấy có điểm nào lỗi thời hoặc không phù hợp nữa, người ấy đã sửa đổi đôi chút vào bộ nhớ.

Thoạt đầu, các chuyên viên thấy vui vì công nhân viên quan tâm đến công việc bằng cách cập nhật hóa thông tin phân tách công việc. Nhưng cuối cùng họ bắt đầu lo lắng vì các công nhân có cùng chức danh công việc lại có các quan điểm khác nhau về công việc, bởi vì bất cứ người nào cũng có thể thay đổi một vài chi tiết nào đó mà họ cho là phù hợp. Tóm lại các bản này không có lối văn thống nhất, và nội dung không còn phù hợp nữa.

Để ngăn chặn tình trạng này, một chương trình được cài vào máy computer không cho ai được tự ý thay đổi nữa. Các chuyên viên phân tách lúc đó duyệt xét lại các bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc để bảo đảm văn phong thống nhất. Các cấp quản trị bây giờ có thể lấy được thông tin.

CÂU HỎI

1. Giả sử rằng bạn là giám đốc nhân sự, bạn sử dụng thủ tục nào để bảo đảm rằng thông tin về phân tách công việc được duyệt xét lại là chính xác, là đúng?
2. Giả sử rằng hầu hết các cấp quản trị đều có khả năng "thông đạt" (communicate) trực tiếp với máy computer. Vậy công ty lắp ráp điện tử Sài Gòn có cách nào mới để thu thập thông tin về phân tách công việc không? Hãy giải thích.

PHỤ LỤC : BẢNG CÂU HỎI MÔ TẢ CÔNG VIỆC

[illegible]

3. List machines or equipment you use:

Continually Frequently Occasionally

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4. How much formal education is necessary to do this job (check one):

- ☐ Less than High School ☐ High School plus 2-3 yrs of other schooling
☐ High School ☐ College Degree (4 yrs) Major _____
☐ High School plus 1 yr. of other schooling ☐ College Degree plus other schooling

List additional specialized courses, subjects or training which are necessary but which are NOT easily available in High School or College: _____

5. How much previous similar or related work experience is necessary for a person starting this job?

- ☐ None ☐ 1 to 3 years ☐ _____
☐ Less than 3 months ☐ 3 to 5 years
☐ 3 months to 1 year ☐ 5 to 10 years

6. How long should it take an employee with the necessary education and previous experience (as shown above) to become generally familiar with details and to do this job reasonably well?

- ☐ Two weeks or less ☐ Six months ☐ Two years
☐ Three months ☐ One year

7. What amount of supervision does this job ordinarily require? Check one:

- ☐ Frequent; all but minor variations are referred to supervisor.
☐ Several times daily, to report or to get advice and/or assignments. Follow established methods and procedures; refer exceptions.
☐ Occasional, since most duties are repetitive and related, with standard instructions and procedures as guides. Unusual problems are referred, frequently with suggestions for correction.
☐ Limited supervision. The nature of the work is such that it is performed to a large extent on own responsibility after assignment, with some choice of method. Occasionally develop own methods.
☐ Broad objectives are outlined. Work is judged primarily on overall results with much choice of method. Frequently develop methods to achieve desired results.
☐ Little or no direct supervision. Have wide choice in selection, development, and coordination of methods within broad framework of general policies.

8. What are the nature and scope of any independent decisions you make? _____

Are your decisions to approve usually reviewed before becoming effective? _____ If so, by whom? _____

Are your decisions to reject usually reviewed before becoming effective? _____ If so, by whom? _____

9. In what ways does this job require resourcefulness, originality and/or initiative?

Examples: _____

10. What kinds of errors are likely to occur on this job? _____

How are such errors ordinarily checked or discovered? _____

What would be the effect of such errors, if not caught? _____

11. Check the extent of contacts you have regarding Company business:

	Continually	Frequently	Occasionally	Never	Method (If None, Enter)
Employees in other units of the Company	_____	_____	_____	_____	_____
Policyholders and/or Agents	_____	_____	_____	_____	_____
General public; community or trade and professional associations	_____	_____	_____	_____	_____
Federal and State Govt Agencies	_____	_____	_____	_____	_____
Other (specify) _____	_____	_____	_____	_____	_____
Example and purpose of such contacts: _____	_____	_____	_____	_____	_____

12. If the mental and visual alertness required is more than normal: check one in each column:

- | | |
|--|---|
| ☐ Close | ☐ Occasional: periods of short duration |
| ☐ Highly concentrated | ☐ Frequent, but with occasional "breaks" |
| | ☐ Steady and sustained |

13. Describe any muscular action, body movement, working positions or posture changes occurring while performing duties which result in unusual fatigue. Estimate percentage of time in each: _____

14. Indicate any disagreeable job conditions to which you are exposed, such as dirt, noise, water, fumes, heat, outside weather, monotony, accident hazards, etc. _____

If you travel over night on the job, indicate approximate times per month and method: _____

Approximately how many miles per month do you drive in doing this job? _____

ANSWER ONLY IF YOU ARE RESPONSIBLE FOR THE WORK OF OTHERS

15. Check below those supervisory responsibilities which are a part of this job:

- | | |
|---|--|
| ☐ Instructing | ☐ Allocating personnel |
| ☐ Assigning work | ☐ Acting on employee problems |
| ☐ Reviewing work | ☐ Selecting new employees |
| ☐ Planning work of others | ☐ Transferring/promoting
(Recommend?__ Approve?__) |
| ☐ Maintaining standards | ☐ Disciplining
(Recommend?__ Approve?__) |
| ☐ Coordinating activities | ☐ Discharge
(Recommend?__ Approve?__) |
| ☐ Salary Increases (Recommend?__ Approve?__) | |

List job titles which are under your direct supervision and the number of employees in each:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Show TOTAL number of employees (including those just above) over which you have supervisory authority: _____

COMMENTS: (Attach additional sheets if needed):

Form completed by: _____

NOTE TO SUPERVISOR: Your signature below indicates that you have reviewed the above job description. If you desire to make revisions, please enter them in RED pencil in the appropriate spaces. If needed, use additional sheets, numbering your comments to match the items in question. These items will be reviewed with you before a final job description is prepared.

How many employees under your supervision
do the job described above? _____

Reviewed by _____
Title _____



PHẦN HAI

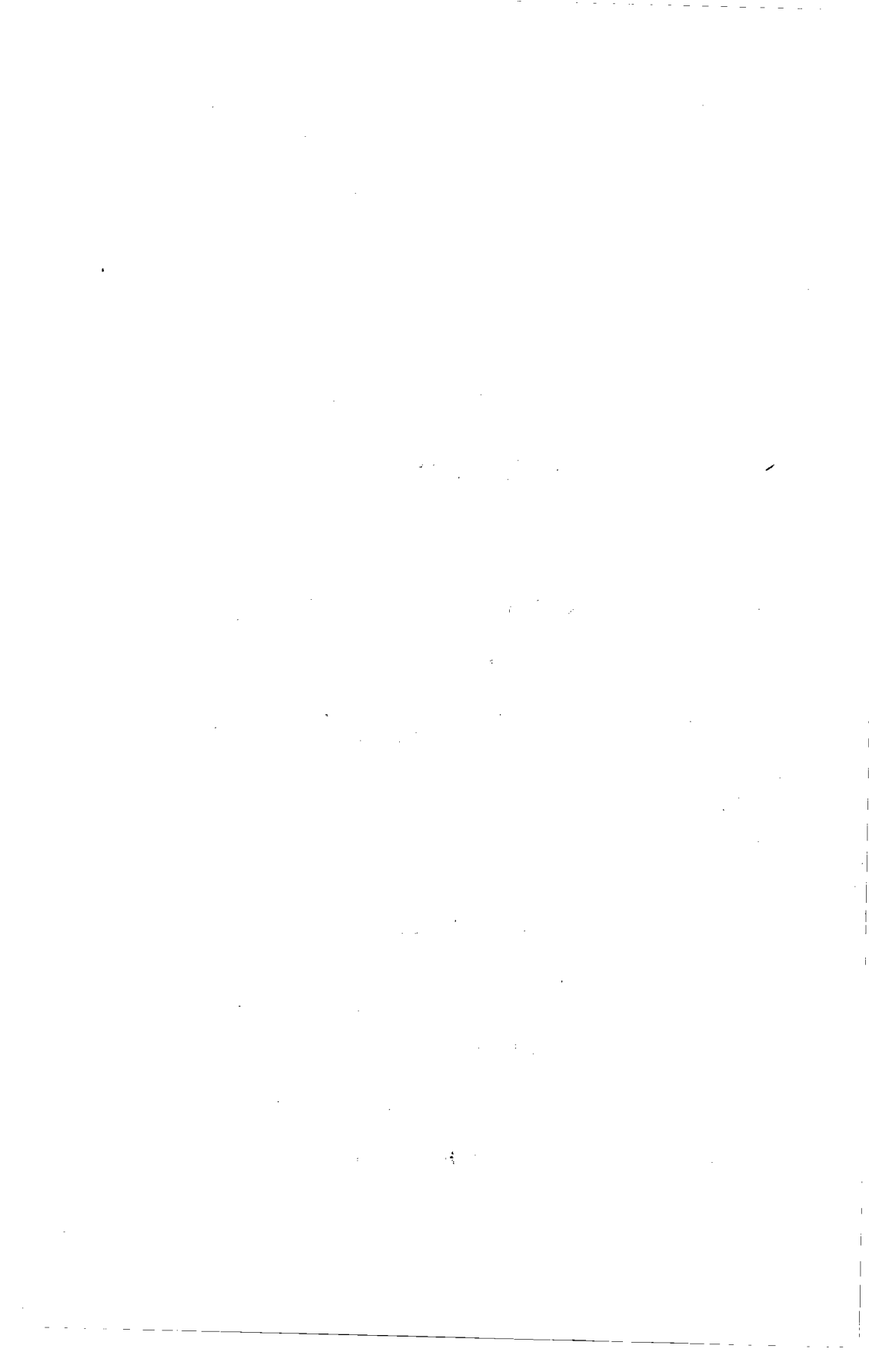
HOẠCH ĐỊNH, TUYỂN MỘ, VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

NỘI DUNG

**Chương 4 : Hoạch Định Tài Nguyên
Nhân Sự**

Chương 5 : Tuyển Mổ Nhân Viên

Chương 6 : Tuyển Chọn Nhân Viên



CHƯƠNG 4

HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Hoạch định TNNS có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Hoạch định TNNS không có hiệu quả giống như một tổ chức có một nhà máy và một văn phòng mà không có người điều hành nó một cách có hiệu năng.

Shimon L.Dolan and Randall S.Schuler⁽¹⁾

Nhờ hoạch định TNNS mà các cấp chuẩn bị cho mình có một đội ngũ đúng người, đúng việc, và đúng lúc thỏa mãn các mục tiêu của cơ quan cũng như của cá nhân.

N.H.T

⁽¹⁾ Shimon L. Dolan and Randall S. Schuler, *Personnel and Human Resource Management in Canada* (St, Paul, Minn.: West Publishing Co., 1987), p.65.

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

1. Định nghĩa hoạch định TNNS và giải thích các từ ngữ cơ bản được sử dụng trong dự báo.
2. Giải thích và mô tả tiến trình hoạch định TNNS.
3. Giải thích và nêu lên được các yêu cầu về TNNS.
4. Hiểu được cách dự báo khả năng sẵn có về TNNS trong cơ quan.
5. Trình bày được cách giải quyết khi một tổ chức dư thừa hoặc thiếu nhân viên.
6. Mô tả được các kỹ thuật dự báo TNNS.
7. Hiểu được tầm quan trọng của hệ thống thông tin TNNS.

Trong thời kỳ bao cấp, vai trò của chuyên viên làm kế hoạch tài nguyên nhân sự hầu như thụ động, họ chờ cấp trên phân bổ cán bộ nhân viên. Nhưng dự kiến kế hoạch về nhân sự gần như thực hiện một cách máy móc - nghĩa là nếu kế hoạch sản xuất kinh doanh tăng lên một cách máy móc từ 5% - 10%), thì “*phòng tổ chức, phòng lao động tiền lương*” cũng dự kiến xin cấp trên duyệt thêm một số cán bộ công nhân viên tương ứng. Đây là chưa kể phòng “*tổ chức*” chờ phòng lao động tiền lương dự kiến số người rồi mới làm các thủ tục xin người thêm. Thậm chí hai bộ phận trên làm kế hoạch nhân sự mâu thuẫn nhau và bao giờ “*phòng tổ chức*” cũng thắng. Ngày nay, tình trạng trên hầu như biến mất do nền kinh tế thị trường tác động, và nhờ “*phòng tổ chức và lao động tiền lương*” sát nhập lại.

Tuy nhiên, điều ấy không có nghĩa là “*phòng tổ chức lao động tiền lương*” đã làm tròn chức năng của mình và đóng đúng vai trò của mình như đã mô tả trong chương 1. Đây là chưa kể vấn đề danh xưng của bộ phận này. Theo trào lưu của thế giới dù là các nước đang phát triển (developing countries) hay các nước phát triển (developed countries), bất cứ bộ phận nào cũng phải biết tổ chức lực lượng lao động của mình, nghĩa là phải biết quản trị TNNS của bộ phận mình. Dựa vào kế hoạch TNNS của từng bộ phận chuyên môn, giám đốc hay trưởng phòng nhân sự sẽ đề ra chiến lược TNNS cho toàn cơ quan.

Muốn có một đội ngũ lao động hoàn thành được mục tiêu của tổ chức, điều tối quan trọng là phải biết hoạch định TNNS để biết nhu cầu TNNS trong đoàn kỳ cũng như trường kỳ. Từ đó, nhà quản trị biết sẽ phải làm gì: thêm, bớt, thăng chức, chuyển chuyển, hay phải đào tạo và phát triển để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

Trước khi đi thẳng vào đề tài hoạch định TNNS, chúng ta cần phải định nghĩa cũng như xác định một số thuật ngữ căn bản. Sau đó chúng ta tìm hiểu tiến trình hoạch định TNNS, và sau cùng nghiên cứu một số kỹ thuật dự báo TNNS.

I. TỔNG QUÁT VỀ HOẠCH ĐỊNH TNNS

A. ĐỊNH NGHĨA

Có nhiều định nghĩa khác nhau về hoạch định TNNS. Tuy nhiên tất cả đều có một điểm chung đó là việc phân tách nhu cầu nhân sự trong tương lai và đề ra các kế hoạch cụ thể để có nguồn TNNS đó.

"Hoạch định TNNS là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc, và đúng chỗ."⁽²⁾

Hoặc nói một cách khác:

"Hoạch định TNNS là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về TNNS để bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng theo đúng nhu cầu."⁽³⁾

Cả hai định nghĩa trên đều đề cập đến chữ tiến trình và đều đề cập đến nhu cầu về nhân sự trong tương lai. Trước khi đi sâu vào tiến trình hoạch định TNNS, chúng ta nên thống nhất một số thuật ngữ hay khái niệm liên quan đến dự báo.

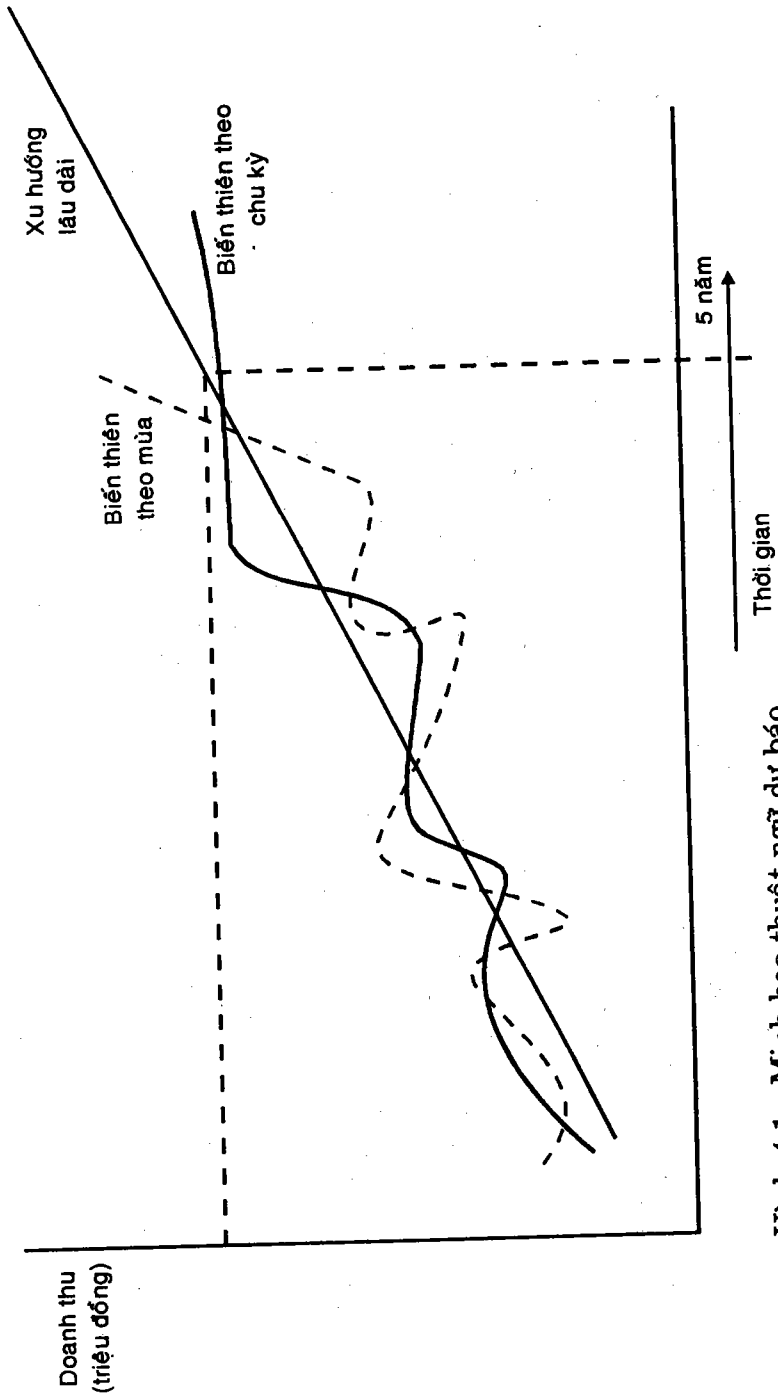
B. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

Hoạch định nghĩa là tiên liệu, tiên đoán, hay dự báo những thay đổi hay biến thiên, cũng như phòng ngừa các rủi ro trong tương lai.⁽⁴⁾ Có bốn khái niệm hay từ ngữ được sử dụng trong dự báo. Để giúp độc giả có hình ảnh cụ thể, hình 4.1 sẽ minh họa thêm cho khái niệm trù tượng trên.

⁽²⁾ Shimon L. Dolan and Randall S. Schuler, *Human Resource Management* (Ontario: Nelson Canada, 1994), p.90.

⁽³⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, Fourth Edition, *Op. Cit.*, p.146.

⁽⁴⁾ Xem thêm Nguyễn Hữu Thân, *Phương pháp Mạo Hiểm và Phòng Ngừa Rủi Ro Trong Kinh Doanh* (TP.HCM: NXB Thông Tin, 1991).



Hình 4.1 : Minh họa thuật ngữ dự báo

1. Trước nhất, đó là khái niệm xu hướng lâu dài hay xu hướng trường kỳ (the long-run trend)

Xu hướng lâu dài là xu hướng dự báo nhu cầu đối với sản phẩm hoặc nhân sự của một hãng, thường là năm năm trở lên trong tương lai. Hình 4.1 cho thấy xu hướng lâu dài về doanh thu tăng gấp đôi trong năm năm. Thấy trước xu hướng này là điều rất quan trọng bởi vì một hãng sẽ không tìm được đủ người có đủ trình độ theo nhu cầu, nếu họ không chuẩn bị tuyển dụng và đào tạo nhân sự trước. Lý do rất đơn giản là có một số loại công nhân chỉ cần đào tạo và phát triển chỉ trong vài tuần lễ hay vài tháng, nhưng có loại phải đào tạo cả hàng năm mới có khả năng đảm nhận các nhiệm vụ mới.

2. Khái niệm thứ hai đó là khái niệm những biến thiên theo chu kỳ (cyclical variation)

Biến thiên theo chu kỳ là một sự chuyển động hay biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được một cách hợp lý về tuyến xu hướng (the trend line) xảy ra trong giai đoạn hơn một năm. Những thay đổi theo chu kỳ này có thể do các tác động như chiến tranh, tình hình chính trị, tình trạng kinh tế, các thay đổi về nhu cầu tiêu thụ, hay các sức ép có tính cách xã hội. Hiểu rõ được vấn đề này rất quan trọng bởi vì chúng ta có thể tăng thêm nhân sự để đáp ứng với các nhu cầu cao của chu kỳ, mặc dầu chúng ta tiên đoán rằng nhu cầu về lâu về dài vẫn ổn định. Ngoài ra, mặc dầu dự báo cho thấy xu hướng trường kỳ là lên cao, nhưng vẫn có sự suy thoái tạm thời đòi hỏi việc giảm bớt tạm thời về nhân lực.

3. Khái niệm thứ ba đó là khái niệm những biến thiên theo mùa (seasonal variations)

Biến thiên theo mùa là những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý thường xảy ra trong giai đoạn một năm. Những thay đổi này làm cho các nhà quản trị quan tâm nhiều nhất. Chẳng hạn như các loại bánh thường được bán chạy nhất vào dịp Tết Trung Thu và Lễ

Giáng Sinh. Nhu cầu tiêu thụ các loại bánh này tác động rất mạnh đến công ty, xí nghiệp, trong khi đó một đảng xí nghiệp cố gắng ổn định lực lượng lao động nhưng đồng thời vẫn phải thỏa mãn nhu cầu của khách hàng - nghĩa là phải có một lực lượng lao động bổ sung tạm thời.

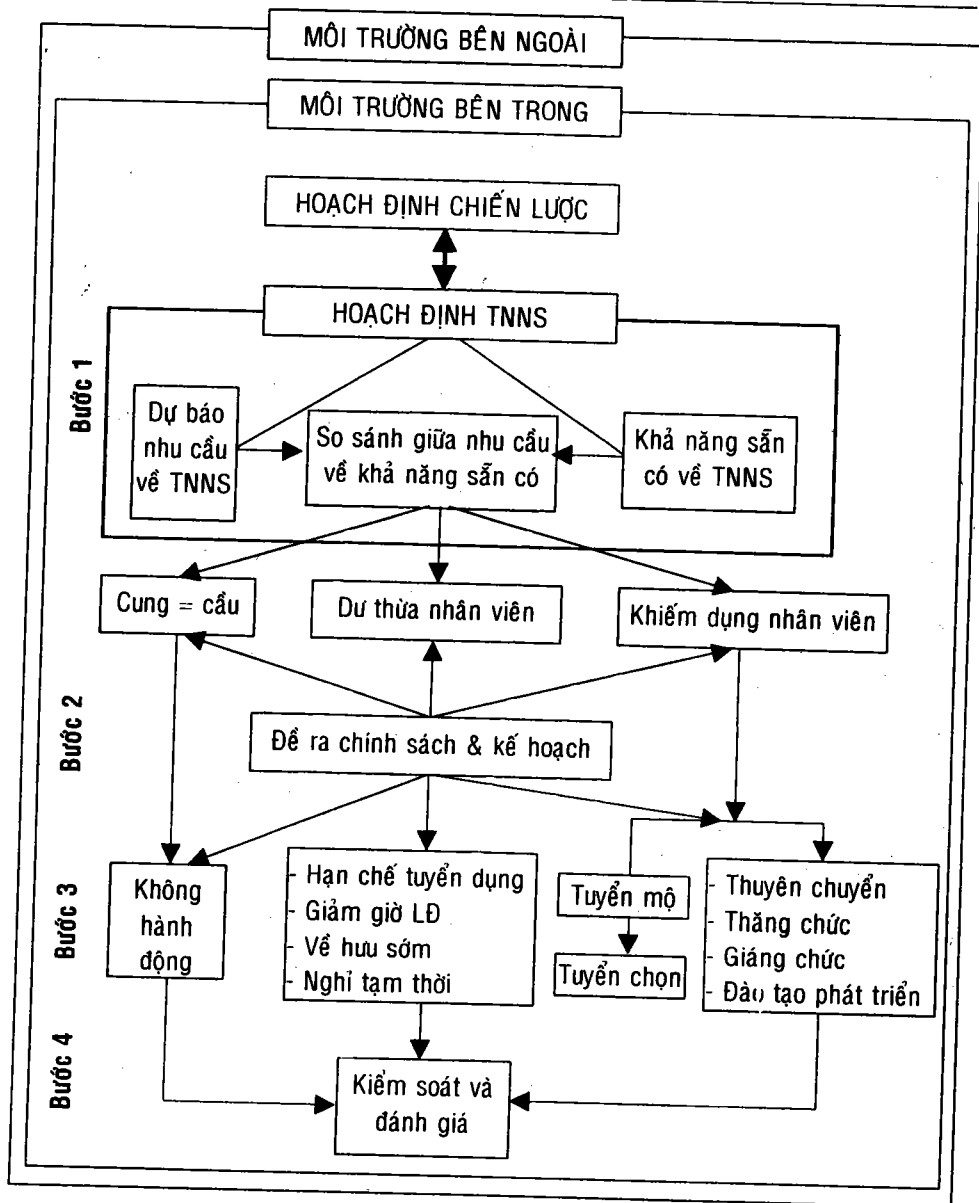
4. Sau cùng là khái niệm những biến thiên ngẫu nhiên (random variations)

Biến thiên ngẫu nhiên là những thay đổi không theo mô hình nào cả. Ngay cả những kỹ thuật dự báo tinh vi nhất cũng không thể thấy trước những thay đổi này.

II. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Trước khi hoạch định TNNS, nhà quản trị phải nghiên cứu kỹ các kế hoạch chiến lược của tổ chức mình. Trước đây trên thế giới, giám đốc nhân sự thường không tham gia vào các quá trình soạn thảo chiến lược cho toàn cơ quan. Điều này đã thay đổi kể từ đầu thập niên 1980. Các nhà kinh điển cũng như thực tiễn hiện nay đều cho rằng nhà quản trị phụ trách bộ phận nhân sự cần phải tham gia vào tiến trình soạn thảo cũng như thực hiện các kế hoạch chiến lược.

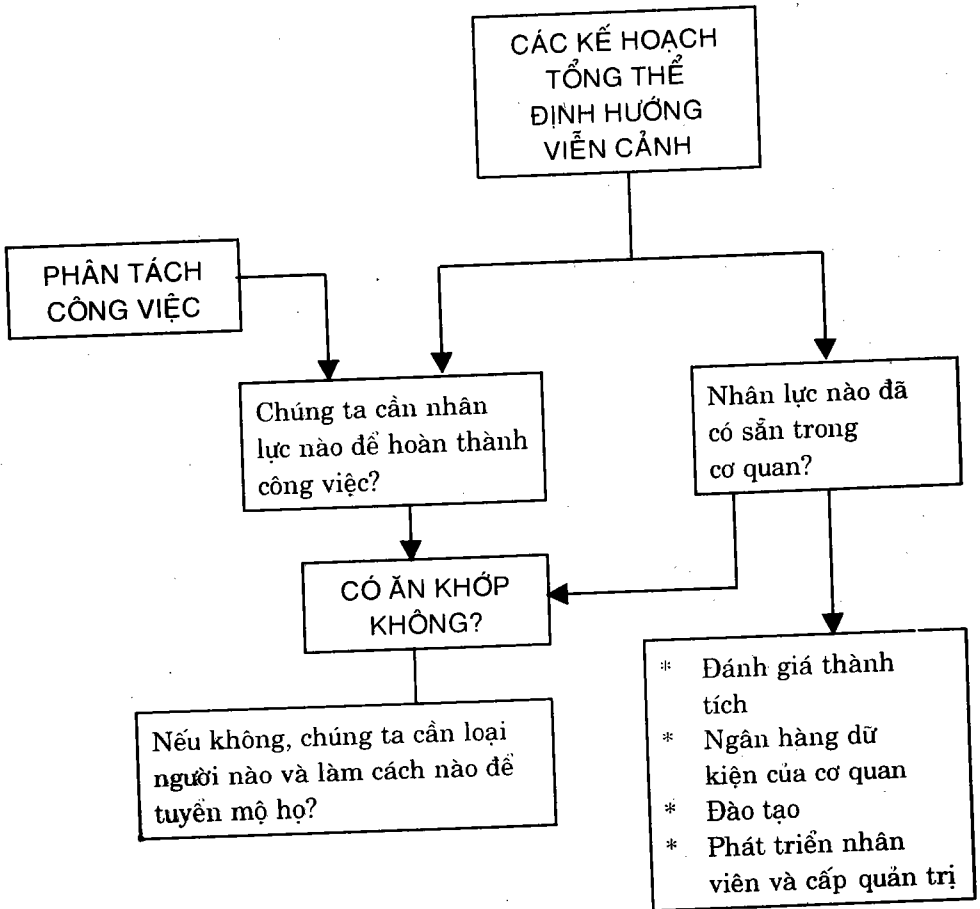
Dựa theo các kế hoạch chiến lược của toàn công ty, mỗi nhà quản trị sẽ hoạch định tài nguyên nhân sự cho bộ phận mình, và giám đốc/trưởng phòng nhân sự sẽ từ đó hoạch định chiến lược nhân sự cho toàn cơ quan. Thông thường thì vị này sẽ giúp cho trưởng các bộ phận khác hoạch định TNNS với tư cách cố vấn và đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc đề ra các chính sách TNNS trong toàn công ty. Xem hình 4.2 và 4.3.



Hình 4.2. Tiến trình hoạch định TNNS

Nguồn: Phối hợp giữa hai tác giả: R.Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Sách đã dẫn*, tr.148 và Shimon L. Dolan and Randall S. Schuler, *Sách đã dẫn*, tr.96.

Hình 4.2 cho chúng ta thấy rõ tiến trình tổng thể của việc hoạch định tài nguyên nhân sự. Hình 4.3 chi tiết hóa thêm và giúp chúng ta hiểu rõ thêm bước 1 của tiến trình.



Hình 4.3. Bước 1 trong tiến trình hoạch định TNNS

Nguồn: Gary Dessler, *Personnel Management*, third Edition (Virginia: Beston Publishing Company, Inc. 1984), p.112.

Hình 4.2 cho ta một cái nhìn tổng thể bốn bước trong tiến trình hoạch định TNNS. Bốn bước đó là:

- Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu
- Bước 2: Đề ra các chính sách và kế hoạch
- Bước 3: Thực hiện các kế hoạch và chương trình
- Bước 4: Kiểm tra và đánh giá chương trình

Trong bốn giai đoạn hay bốn bước kể trên thì bước 1 quan trọng nhất.

A. BƯỚC 1: ĐỀ RA NHU CẦU VÀ DỰ BÁO NHU CẦU

Nhìn chung, khi dự báo TNNS, nhà quản trị phải suy xét nhiều yếu tố khác nhau. Theo quan điểm thực tế, suy xét kỹ nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ của công ty là việc quan trọng nhất và trên hết. Trong một cơ quan sản xuất kinh doanh thì doanh thu cần phải dự phòng trước tiên. Sau đó chúng ta nghiên cứu khối lượng sản phẩm đáp ứng với khối lượng doanh thu này. Sau cùng chúng ta mới ước tính lực lượng lao động cần thiết đáp ứng với nhu cầu sản xuất. Ngoài ra, nhà quản trị phải suy tính đến những yếu tố khác sau đây:⁽⁵⁾

- Số người thay thế dự kiến (hậu quả của số người nghỉ việc hay mãn hợp đồng).
- Chất lượng và nhân cách của nhân viên (liên hệ tới những điều mà bạn coi như những nhu cầu cần thay đổi).
- Những quyết định nâng cấp chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc xâm nhập vào những thị trường mới.
- Những thay đổi về khoa học kỹ thuật và quản trị đưa đến gia tăng năng suất.
- Nguồn tài chánh có sẵn.

⁽⁵⁾ Gary Dessler, *Op. Cit.*, p.113.



Hình 4.3 Bis : Ban giám đốc đang thảo luận kế hoạch

1. Dự Báo Nhu Cầu Tài Nguyên Nhân Sự

Sau khi dự báo nhu cầu về sản xuất kinh doanh, nhà quản trị sẽ dựa vào đó mà dự báo nhu cầu về tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Chẳng hạn như một xí nghiệp sản xuất máy biến thế điện, các hoạt động phải được tính toán gồm có số đơn vị máy sẽ được sản xuất, doanh thu là bao nhiêu và nhiều hoạt động khác. Những hoạt động này sau đó sẽ được chuyển thành số giờ công lao động của một người (person-hours hay man-hours). Chẳng hạn như để sản xuất 10.000 máy trong một tuần lễ đòi hỏi phải mất 5.000 giờ công lao động trong suốt một tuần lễ với 40 giờ công/người. Nếu chia 5.000 giờ công cho 40 giờ công/người, ta sẽ cần phải có 125 công nhân trong dây chuyền lắp ráp.

2. Dự Báo Khả Năng Sẵn Có Về TNNS

Dự báo nhu cầu TNNS cung cấp cho cấp quản trị các phương tiện ước tính phải cần bao nhiêu công nhân viên và cần loại công nhân nào. Tuy nhiên còn một khía cạnh khác cần phải quan tâm, đó là cấp quản trị phải xác định xem nguồn cung cấp nhân sự sẽ lấy từ đâu. Nguồn cung cấp nhân sự có thể lấy từ trong nội bộ cơ quan hoặc phải tuyển mộ từ bên ngoài.

Nhiều công nhân có sẵn trong cơ quan sẽ đáp ứng đủ nhu cầu trong tương lai, cũng có khả năng trong tương lai xí nghiệp sẽ hạn chế hoạt động vì nhiều lý do, lúc đó cấp quản trị sẽ phải áp dụng nhiều biện pháp để giải quyết vấn đề phức tạp này. Rất nhiều trường hợp số công nhân hiện hữu còn thiếu nhiều kỹ năng và chưa đủ khả năng đảm nhận các công việc trong tương lai. Trong trường hợp này cần phải có các khóa huấn luyện...

Nhưng làm cách nào để biết khả năng của nhân viên? Đối với xí nghiệp nhỏ, cấp quản trị hầu như biết rất rõ tất cả công nhân viên. Tuy nhiên nếu là một công ty lớn hoặc khi xí nghiệp phát triển lên, cấp quản trị cần phải quản trị hồ sơ một cách khoa học, bởi vì muốn biết rõ một nhân viên không phải là vấn đề đơn giản. Sau đây là một số phương pháp lưu trữ hồ sơ nhân viên.

2.1. Hệ Thống Hồ Sơ Thường Và Sơ Đồ Thuyên Chuyển

Có nhiều loại hệ thống hồ sơ được xử lý bằng tay tạm gọi là hồ sơ thường để phân biệt với hồ sơ qua máy vi tính. Với hệ thống này, nhà quản trị sử dụng để hiểu rõ khả năng của nhân viên. Loại thứ nhất được gọi là hồ sơ nhân lực và hồ sơ phát triển nhân lực (manpower inventory and development record). Thông tin về mỗi công nhân đều được thu thập và sau đó được lưu trữ dưới dạng bản tóm tắt. Thông tin gồm có trình độ học vấn, các khóa học do cơ quan tổ chức, sở thích về nghề nghiệp và sở thích muốn được đào tạo phát triển, sinh ngữ, và các kỹ năng (skills). Thông tin loại này sau đó sẽ được sử dụng để xác định xem công nhân nào có sẵn khả năng để được thăng chức hoặc được thuyên chuyển sang các vị trí mới theo dự kiến trong tương lai.⁽⁶⁾ (Xem hình 4.4).

BẢNG NHÂN LỰC VÀ HỒ SƠ PHÁT TRIỂN

			Ngày tháng:		
Bộ phận:	Phòng hoặc ban:	Ngành hoặc nhóm:	Địa điểm		
Ngày tháng phục vụ công ty:	Ngày tháng năm sinh:	Tình trạng gia đình:	Tên chức danh công việc:		
Trình độ học vấn	Văn bằng, năm học, tên trường và lãnh vực chuyên môn:				
Trung học	—				
Đại học	—				
Các khóa học do công ty đào tạo, hỗ trợ:					
Tên loại khóa học	Đề tài	Năm	Tên khóa học	Đề tài	Năm
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—

⁽⁶⁾ F Gary Dessler, *Op. Cit.*, p.117.

Chương 4

Sở thích về nghề nghiệp và sở thích phát triển						
Bạn có quan tâm đến việc làm khác không?	Có Không	Bạn có chấp nhận chuyển sang bộ phận khác không?	Có Không	Bạn có muốn chuyển để thăng tiến không?	Có Không	Hình
Nếu có, hãy kể ra loại gì?		Dẫn giải bất cứ điều kiện nào				Tên họ: Tên chính: Tên lót: Mã số:
Loại đào tạo nào mà bạn tin rằng bạn có thể thủ đắc được?	A- Trau dồi kỹ năng của bạn để hoàn thành công việc bạn đang làm:					
	B- Trau dồi kinh nghiệm và khả năng để thăng tiến:					
Kể ra các loại công tác khác mà bạn tin rằng bạn có đủ khả năng hoàn thành trong lúc này?						
Sinh ngữ	Viết		Nói			
	Anh văn	Pháp văn	Anh văn	Pháp văn		
	Tây ban nha	Sinh ngữ khác	Tây ban nha	Sinh ngữ khác		
Các sinh hoạt hội đoàn, đoàn thể		Bạn có là hội viên các tổ chức, hội đoàn nào trong 5 năm qua và kể tên, chức vụ, nếu có.				
.....						
Các kỹ năng (Skills)						
Loại kỹ năng	Giấy chứng nhận nếu có	Loại kỹ năng	Giấy chứng nhận nếu có			
.....						

Các kinh nghiệm công việc khác, và / hoặc đi nghĩa vụ quân sự (Không ghi các kinh nghiệm đã kể ra rồi)			
	Địa điểm	Từ năm	Đến năm
.....			
.....			
Diễn giải:	Bạn hãy diễn giải kinh nghiệm công việc khác, các hoạt động giải trí, các sở thích hoặc dữ kiện cá nhân.		

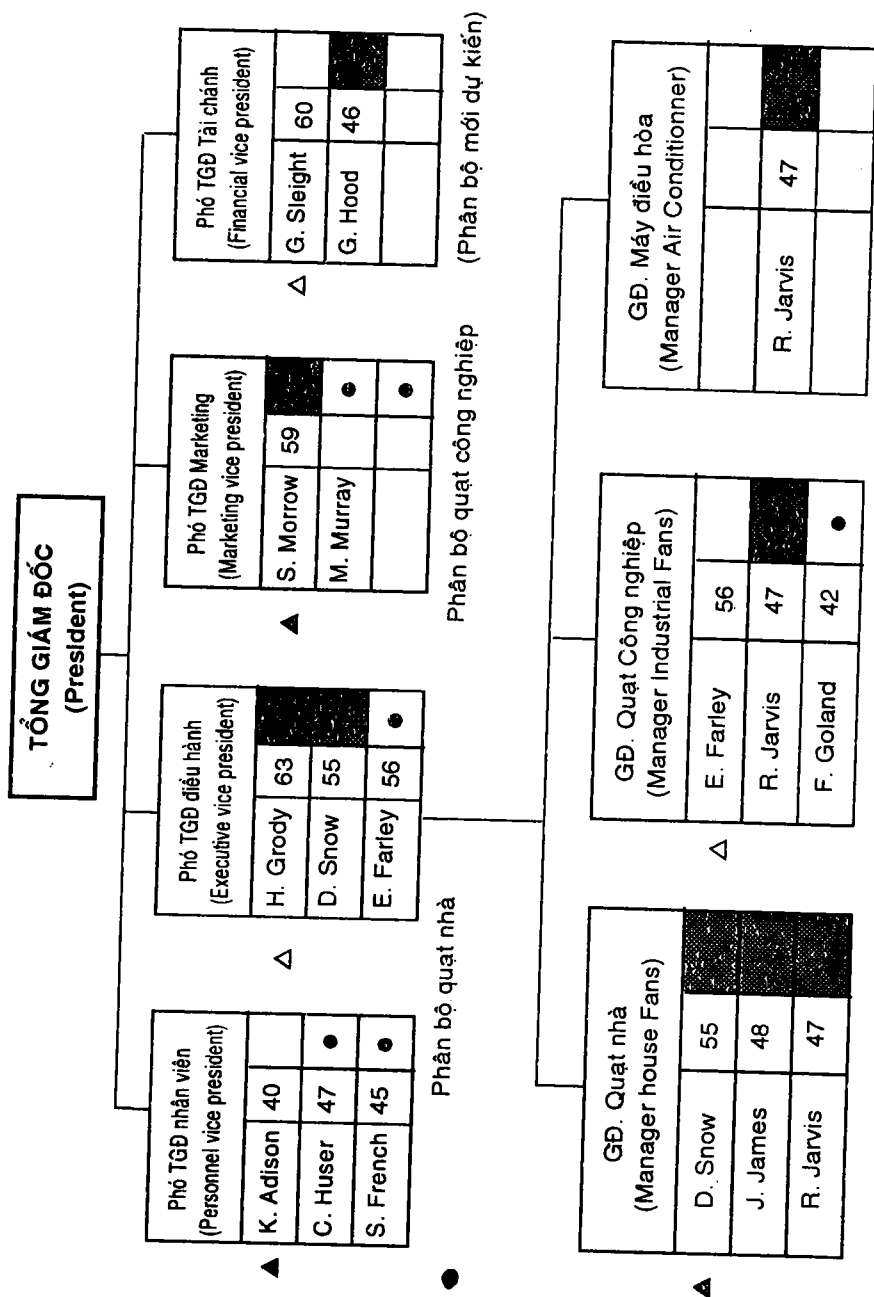
Hình 4.4: Mẫu tóm tắt hồ sơ nhân viên

Nguồn: Gary Dessler, *Op. Cit.* p.118.

Loại hồ sơ thứ hai mà một số nhà quản trị sử dụng để biết rõ các ứng viên trong nội bộ xí nghiệp đối với các vị trí quan trọng nhất, đó là sơ đồ sắp xếp lại nhân lực (manpower replacement chart). Sơ đồ sắp xếp lại nhân lực sẽ cho ta thấy rõ khả năng hoàn thành công tác hiện nay và khả năng thăng tiến đối với những người sẽ thay thế một số vị trí quan trọng nào đó trong công ty. Chúng ta có thể sử dụng một loại phương tiện khác, đó là thẻ sắp xếp lại chức vụ (position replacement card). Nhà quản trị làm một thẻ hồ sơ cho mỗi một chức vụ trong đó cho biết những khả năng có thể thay đổi chức vụ cũng như thành tích hiện tại, tiềm năng thăng tiến, và cần đào tạo của mỗi ứng viên.

Ghi chú:

- Hình 4.5 chỉ liệt kê tượng trưng một số chức vụ thôi, vì khổ giấy quá hạn hẹp, chúng tôi không liệt kê các chức vụ giám đốc nhân sự, giám đốc tài chính kế toán, giám đốc sản xuất và giám đốc kinh doanh của mỗi nhà máy. Mỗi chức vụ đều có ba ứng viên như các chức vụ đã liệt kê ở phần trên.
- Tên của các nhà quản trị cấp dưới đều có tên dự kiến trong khung Quản trị cấp trên.



Hình 4.5 : Sơ đồ chuyển nhân viên

Ghi chú :

Thành Tích Tạm Thời



Xuất sắc



Cần trau dồi thêm



Đạt yêu cầu

Tiềm Năng Thăng Tiến



Hiện nay sẵn sàng



Cần đào tạo thêm



Còn nghi vấn

2.2. Hệ Thống Thông Tin Bằng Máy Vi Tính (computerized Information Systems)

Đối với các công ty lớn, duy trì và xử lý bằng tay hồ sơ tóm tắt lý lịch chuyên môn của hàng trăm hoặc hàng ngàn công nhân viên rất khó khăn và khó đạt kết quả. Ngay nay nhiều hãng đã vi tính hóa (computerized) các dữ kiện thông tin và thành lập các hệ thống hộp dữ kiện (packaged systems).

Chẳng hạn như công ty IBM đã triển khai hệ thống thông tin IBM về tuyển mộ (The IBM Recruiting Information System - IRIS) các công nhân điền vào một tập mỏng 12 trang. Tập này được gọi là hộp dữ kiện (a data-pack) trong đó họ mô tả kiến thức cơ bản và kinh nghiệm của họ theo cách thức nào đó có thể đưa vào máy tính. Tất cả các thông tin này đều được lưu trữ trên máy vi tính. Khi nhà quản trị cần một người hội đủ các điều kiện, ông ta chỉ việc ra lệnh cho máy tính, hệ thống IRIS sẽ cho nhà quản trị biết ngay các ứng viên có khả năng. Các công ty Computer khác như Honeywell và Xerox cũng có hệ thống tương tự.⁽⁷⁾

Theo các chuyên viên, các yếu tố cơ bản trong hồ sơ lý lịch kỹ năng chuyên môn của TNNS muốn đưa vào máy vi tính nên gồm có các dữ kiện sau đây:

- Mã số kinh nghiệm trong công việc: bộ mô tả kinh nghiệm (work experience descriptors), tên chức danh hoặc mã số mô tả các công việc trong công ty sao cho các công việc hiện tại, trước kia hoặc dự kiến có thể mã hóa được.
- Kiến thức sản xuất
- Kinh nghiệm
- Trình độ học vấn
- Các khóa đào tạo

⁽⁷⁾ Gary Desster, *Op. Cit.* p.120.

- Khả năng ngoại ngữ
- Sở thích nghề nghiệp
- Thành tích công tác

Tóm lại, nhờ các loại hồ sơ và hệ thống lưu trữ hồ sơ nêu trên đây, nhà quản trị dễ dàng dự báo về tài nguyên nhân sự của mình.

B. BƯỚC 2: ĐỀ RA CHÍNH SÁCH

Sau khi các chuyên viên phân tách và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty nhờ vào hệ thống thông tin, bộ phận TNNS sẽ đề xuất một số chính sách, thủ tục, và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu, công ty có nên áp dụng chính sách cũ không hay cần sắp xếp lại. Trong trường hợp dư thừa nhân viên công ty có chính sách gì và hành động như thế nào? Và trong trường hợp thiếu nhân viên, công ty cần có chính sách và kế hoạch cụ thể. Trong cả hai trường hợp trên, giám đốc nhân sự phải cân nhắc, tính toán sao cho phù hợp với ngân sách của công ty, và trình cho ban giám đốc phê chuẩn.

C. BƯỚC 3: THỰC HIỆN CÁC KẾ HOẠCH

Sau khi đã có các chính sách và kế hoạch, nhà quản trị TNNS sẽ phối hợp với trưởng các bộ phận liên hệ để thực hiện chương trình và kế hoạch TNNS theo nhu cầu. Cụ thể có hai kế hoạch sau đây:

1. Khiếm Dụng Nhân Viên

Trong trường hợp khiếm dụng - nghĩa là thiếu nhân viên đúng theo khả năng, nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ, hoặc thăng chức và giáng chức theo đúng khả năng và nhu cầu của công ty. Tóm lại, nhà quản trị phải sắp xếp lại TNNS.

Trong trường hợp thiếu hẳn nhân viên, nhà quản trị phải thực hiện cả một chương trình tuyển mộ tuyển chọn nhân viên từ nguồn bên ngoài. Sau đây là các chương trình cụ thể.

1.1. *Thuyên Chuyển*⁽⁸⁾

Nhờ các loại hồ sơ lưu trữ mà nhà quản trị dễ dàng trong việc thuyên chuyển nhân viên (transfers). Dale Yoder và Staudohar phân ra hai loại thuyên chuyển: thuyên chuyển sản xuất (production transfers) và thuyên chuyển nhân viên (personnel transfer). Thuyên chuyển sản xuất là việc thuyên chuyển để đáp ứng nhu cầu sản xuất. Còn thuyên chuyển nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu của nhân viên. Đây là hậu quả của việc tuyển chọn và sắp xếp nhân sự không thích hợp; hoặc bởi vì có người lại thích thay đổi công tác để tránh nhàm chán; hoặc có người lại không vui khi làm việc chung với số người nào đó và họ tin rằng sẽ vui khi làm việc với tập thể khác.

1.2. *Thăng Chức*

Nhờ hệ thống thông tin và hồ sơ nhân viên, cấp lãnh đạo dễ dàng thăng chức cho một số người nào đó một cách khách quan. Yếu tố thâm niên (seniority) là một yếu tố quan trọng trong việc thăng chức. Tuy nhiên ngày nay người Mỹ và Nhật còn áp dụng các phương pháp trắc nghiệm trong việc thăng thưởng. Đối với người Mỹ, việc thăng chức chủ yếu dựa vào thành tích và khả năng là chủ yếu và thâm niên là thứ yếu. Còn người Nhật, thì yếu tố thâm niên là chủ yếu giống hệt như tại Việt Nam. Tuy nhiên kể từ thập niên 1980, người Nhật đã cố gắng phá vỡ quan niệm truyền thống lạc hậu này bởi vì nó cản trở người trẻ tuổi có thực tài. Từ thập niên 1990, hầu hết các hãng lớn của Nhật như Sony, Honda, Toyota, Mazda... theo bước chân của Mỹ trong việc thăng cấp - nghĩa là tài năng và thành tích là chủ yếu. Những người trẻ muốn được thăng cấp ngạch quản trị đều phải qua kỳ thi trắc nghiệm và phải qua khóa huấn luyện về quản trị.

⁽⁸⁾ Dale Yoder and Paul D. Staudohar, *Personnel Management and Industrial Relations*, seventh edition (New Delhi: Prentice Hall of India, 1986), p.148-149.

1.3. Giảng Chức

Cũng nhờ hệ thống hồ sơ một cách khoa học, nhà quản trị dễ áp dụng biện pháp giảng chức hơn, mặc dù dễ bị phản kháng - nhất là tại Việt Nam và Nhật theo chủ nghĩa thâm niên. Đây là một vấn đề tế nhị, phức tạp và khó khăn. Nếu không có hệ thống hồ sơ khoa học, chắc chắn sự phản đối sẽ tăng lên gấp bội.

Ngoài lý do khách quan như lười, thiếu khả năng, không chịu học hỏi thêm... nhà quản trị áp dụng chính sách giảng chức còn do yếu tố tâm lý mà các nhà kinh điển gọi là ***nguyên tắc Peter*** (The Peter Principle). Lý thuyết này cho rằng nhiều công nhân và cấp quản trị có khuynh hướng được thăng cấp tới một vị trí cao hơn là khả năng. Họ công tác rất tốt và được đánh giá rất cao đối với các công tác cũ, đến nỗi họ tỏ ra tiến bộ theo sự danh tiếng của chức vị đó cho đến khi họ hoàn thành công tác một cách tồi (không như xưa nữa).⁽⁹⁾

1.4. Tuyển Mộ Tuyển Chọn

Sau khi sắp xếp lại mà công ty vẫn thấy nguồn TNNS không đủ theo nhu cầu, công ty sẽ tiến hành chương trình tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên. Vấn đề này sẽ được đề cập cụ thể trong chương 5 và 6.

2. Thặng Dư Nhân Viên (surplus of personnel)⁽¹⁰⁾

Hình 4.2 cho chúng ta biết một cách tổng quát các ứng phó đối với tình hình dư thừa nhân công. Sau khi phân tích đối chiếu nhu cầu và khả năng hiện có về TNNS, nhà quản trị sẽ thấy ngay TNNS của công ty mình ra sao. Trong trường hợp thặng dư, nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp sau đây:

- Hạn chế việc tuyển dụng lại.
- Giảm bớt giờ lao động.

⁽⁹⁾ Laurence J. Peter and Raymond Hull, *The Peter Principle* (New York: Bantam Books, Inc., 1969) trích từ Dale Yoder and Pau D. Staudohar, *Op. Cit.*, p.148.

⁽¹⁰⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.142.

- Cho về hưu sớm. Đây là vấn đề rất lớn đối với người Nhật. Hậu quả của việc tuyển dụng suốt đời theo chủ nghĩa thâm niên là ngân sách lương bổng phình to tới mức nhiều công ty đã cho CNV về hưu sớm ở lứa tuổi năm mươi, mặc dù họ rất thiếu nhân viên.
- Giãn thợ - cho nghỉ tạm thời (layoffs).

D. BƯỚC 4: KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ

Trong mỗi giai đoạn, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không. Cần phải tiến hành đánh giá các kế hoạch để rút kinh nghiệm.

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP DỰ BÁO TNNS

Có rất nhiều phương pháp dự báo TNNS. Sau đây chúng tôi chỉ trình bày các phương pháp có thể áp dụng được tại Việt Nam, còn các phương pháp khác chỉ có tính cách liệt kê. Đó là phương pháp phân tích xu hướng, phân tích nhân quả, phân tích tương quan, sử dụng máy vi tính, phán đoán của cấp quản trị, kỹ thuật Delphi, và các phương pháp khác. Chúng ta hãy lần lượt nghiên cứu từng phương pháp cụ thể.

1. Phân Tích Xu Hướng (Trend Analysis)

Cách dự báo sơ khởi một cách lô-gích đó là nghiên cứu xu hướng tuyển dụng của công ty trong năm năm qua vào cuối kỳ mỗi năm. Mục đích là xác định xu hướng mà nhà quản trị nghĩ rằng nó có thể tiếp diễn trong tương lai. Tuy nhiên các yếu tố khác, chẳng hạn như những thay đổi về doanh thu và năng suất, cũng sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu tuyển dụng.

2. Phân Tách Tỷ Suất Nhân Quả (Ratio Analysis)

Đây là kỹ thuật xác định tỉ suất giữa một số nguyên nhân nào đó (chẳng hạn doanh thu) và số công nhân cần phải có để đạt được doanh thu đó (chẳng hạn như số người bán hàng). Thí dụ như theo

truyền thống, một mại viên (salesperson) bán được 500.000 đồng. Vậy nếu muốn doanh thu 80.000.000 đồng cần phải có mười sáu người.

Kỹ thuật này cũng giống dự báo yêu cầu về các loại nhân sự khác nhau. Chẳng hạn như nếu bạn tính toán được tỉ suất giữa mại viên và thư ký, bạn có thể tính được phải cần bao nhiêu thư ký để hỗ trợ cho số mại viên tương lai.

Ghi chú: Cũng như kỹ thuật phân tích xu hướng, kỹ thuật này được áp dụng với giả thiết rằng năng suất được giữ nguyên, nghĩa là không thay đổi. Bởi vì nếu năng suất lao động gia tăng hay giảm xuống, thì tỉ suất trong quá khứ phải tính toán lại và vì thế số người mới cần tuyển sẽ khác.

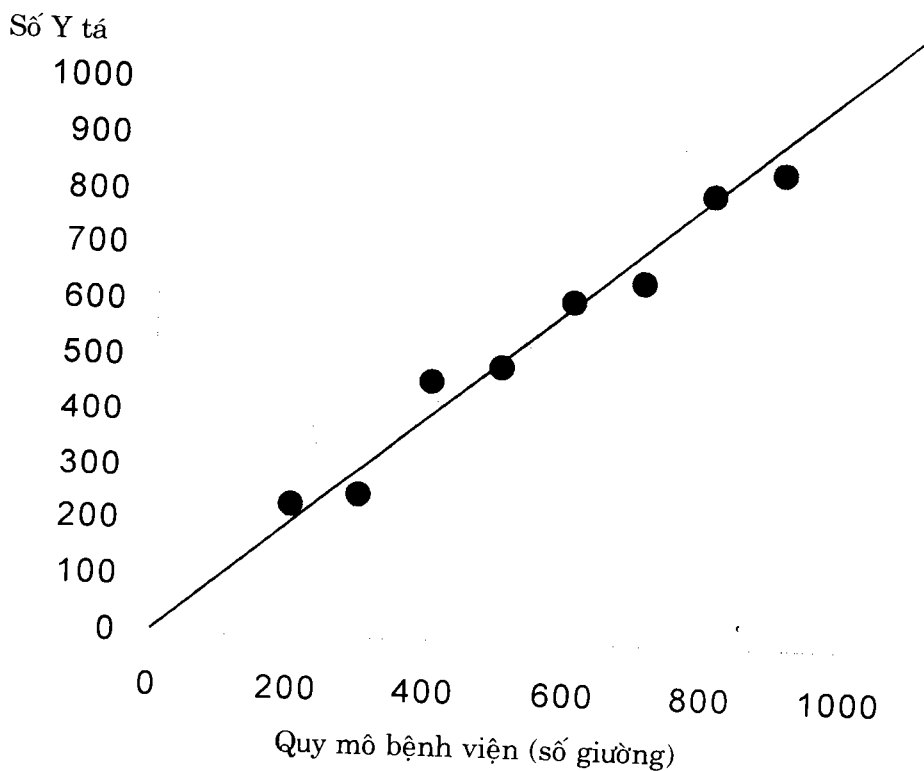
3. Phân Tích Tương Quan (Correlation Analysis)

Phân tích mối tương quan là tìm mối tương quan giữa hai biến số (variables). Trong trường hợp dự báo nhu cầu nhân sự, kỹ thuật này cũng phân tách hai yếu tố xem có tương ứng với nhau không - đó là yếu tố hoạt động kinh doanh so với mức độ tuyển dụng nhân viên của xí nghiệp. Nếu có sự tương quan, nhà quản trị có thể dự báo mức độ kinh doanh của mình, đồng thời có thể dự báo nhu cầu nhân sự. Phân tích tương quan tương đối chính xác hơn là phân tích tỉ suất nhân quả hoặc phân tích xu hướng trong dự báo nhu cầu nhân sự.

Chúng ta hãy xem thí dụ dưới đây của Elmer H. Burack and Robert D. Smith⁽¹¹⁾. Một bệnh viện 500 giường ở Chicago dự định triển khai 1.200 giường trong năm năm tới. Giám đốc điều dưỡng và giám đốc nhân viên muốn dự báo nhu cầu số y tá phục vụ trong bệnh viện. Giám đốc nhân viên do đó quyết định phân tách mối tương quan giữa quy mô của bệnh viện (ở đây muốn nói đến số giường) với số y tá cần cho nhu cầu. Bà ta xin được số liệu của năm bệnh viện có quy mô khác nhau như sau:

⁽¹¹⁾ Elmer H. Burack and Robert D. Smith, *Personnel Management: A Human Resource Systems Approach* (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1977), pp.134-135 in Gary Dessler, *Op. Cit.*, 114-115.

Quy mô bệnh viện (số giường)	Số y tá
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860



Hình 4.6. Đồ thị phân tích tương quan

Muốn phân tách tương quan giữa số giường và số nhân viên cần thiết, chúng ta vẽ một đồ thị có các biến số nằm rải rác. Sau đó kẻ một đường thẳng sao cho các khoảng cách giữa các dấu chấm ở mức tối thiểu.

Hình 4.6. Cho ta thấy rằng cần phải có 1.210 y tá cho một bệnh viện có kích thước 1.200 giường.

4. Sử Dụng Máy Vi Tính (Computer)

Nhiều công ty hiện nay tại Việt Nam cũng đã bắt đầu thấy tầm quan trọng của máy vi tính trong quản trị. Một số lớn công ty tại Mỹ sử dụng các hệ thống computer hóa (computerized systems) trong việc khiên khai dự báo nhu cầu nhân sự. Một chuyên viên đã triển khai một hộp hồ sơ phần mềm máy vi tính (computer package) được gọi là Manplan (kế hoạch nhân sự)⁽¹²⁾. Ông ta thu thập dữ liệu gồm có số giờ lao động của một công nhân trực tiếp để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm (một đơn vị đo lường năng suất lao động) và ba mức dự phòng doanh thu cho dây chuyền tuyến sản phẩm (product line) - mức tối thiểu, mức tối đa, mức khả thi. Dựa vào nhập lượng (thông tin đầu vào - input) đó, Manplan sẽ cho biết các số liệu như mức giờ công trung bình của một lao động đáp ứng cho nhu cầu sản phẩm, số lao động trực tiếp (chẳng hạn như số công nhân trong dây chuyền sản xuất), số lao động gián tiếp (chẳng hạn như thư ký), và số lao động cao cấp (chẳng hạn như cấp điều hành).

5. Phán Đoán Của Cấp Quản Trị (Managerial Judgement)

Dù cho chúng ta có áp dụng kỹ thuật hay phương pháp dự báo nào đi chăng nữa, trí phán đoán của cấp quản trị vẫn đóng một vai trò quan trọng. Hiếm khi chúng ta thấy rằng xu hướng lịch sử (historical trend), tỉ suất nhân quả, mối tương quan như đã trình bày trên đây sẽ

⁽¹²⁾ Glenn Bassett, "Elements of Manpower Forecasting and Scheduling," *Human Resource Management*, Vol. 12, no 3 (Fall 1973) pp, 35-43 in Gary Dessler, *Op. Cit.*, p. 114-115.

không thay đổi trong tương lai. Do đó nhà quản trị cần phải có óc phán đoán để điều chỉnh dự báo dựa trên các yếu tố mà họ tin rằng sẽ thay đổi trong tương lai.

6. Kỹ Thuật Delphi

Chính vì những thay đổi khó đo lường được mà nhiều nhà quản trị đã sử dụng phương pháp Delphi do công ty Rand (Rand Corporation) đưa ra. Mục đích ban đầu của phương pháp này là nhằm dự báo, tiên đoán mức độ trầm trọng ảnh hưởng đến nước Mỹ nếu có cuộc tấn công bằng nguyên tử xảy ra.

Kỹ thuật Delphi là một thủ tục chính quy nhằm đạt được sự nhất trí giữa một số chuyên gia qua việc sử dụng một loạt các bảng vấn lục hay bảng phỏng vấn (questionnaires). Theo lý tưởng thì các chuyên viên không biết ai sẽ tham gia loạt phỏng vấn này. Các bước đi như sau:

- 6.1. Vấn đề được đưa ra cho một nhóm chuyên viên dưới dạng bảng vấn lục, yêu cầu họ cho biết các giải pháp.
- 6.2. Mỗi chuyên viên điền vào mẫu và nộp lại cho ban tổ chức.
- 6.3. Kết quả được thu thập lại và chuyển lại cho các chuyên viên kèm theo bảng vấn lục mới được hiệu đính lại và rõ ràng hơn.
- 6.4. Các chuyên gia sẽ điền vào bảng vấn lục thứ hai. Tiến trình cứ như thế tiếp tục cho đến khi họ đạt được sự nhất trí.

Kỹ thuật này rất tốn kém và mất nhiều thời gian và chỉ nên áp dụng hạn chế đối với các vấn đề quan trọng.⁽¹³⁾

7. Ngoài các kỹ thuật phổ biến nêu trên đây, còn rất nhiều kỹ thuật khác mà phạm vi cuốn sách này không cho phép trình bày. Chẳng hạn như kỹ thuật dự báo tính từ mức khởi điểm 0 (zero-base forecasting), phương pháp từ dưới lên (bottom-up approach - nghĩa là

⁽¹³⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.137.

cấp dưới đệ trình kế hoạch lên cấp cao hơn), phương pháp mô phỏng áp dụng trong máy computer (simulation)...

Sau khi hoạch định TNNS, nhà quản trị cần phải tiến hành tuyển mộ nhân viên. Vấn đề này sẽ được trình bày trong chương 5 kế tiếp.

TÓM LƯỢC

Hoạch định TNNS là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về TNNS để bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng theo nhu cầu.

Sau khi đã đề ra các mục tiêu, công ty sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch chi phối toàn bộ các hoạt động của công ty. Dựa vào mục tiêu và chiến lược này, nhà quản trị TNNS sẽ hoạch định TNNS. Việc hoạch định TNNS có hai thành tố: nhu cầu và khả năng sẵn có. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị phải dự báo.

Có bốn từ ngữ được sử dụng trong dự báo. Trước nhất đó là khái niệm xu hướng lâu dài. Xu hướng này dự phòng nhu cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ và nhân sự của một hãng trong tương lai từ năm năm trở lên. Khái niệm thứ hai là khái niệm biến thiên theo chu kỳ. Đó là sự chuyển động hay biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được trong giai đoạn hơn một năm. Khái niệm thứ ba là khái niệm biến thiên theo mùa. Đó là những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý, và thường xảy ra trong giai đoạn một năm. Sau cùng là khái niệm biến thiên ngẫu nhiên. Đó là những thay đổi không theo mô hình nào cả, và chúng ta không thể dự báo được.

Khi hoạch định TNNS, nhà quản trị cần tiến hành bốn bước sau đây. Bước thứ nhất là dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của cơ quan về TNNS. Khi dự báo, nhà quản trị phải dựa vào nhiều yếu tố khác nhau như các kế hoạch sản xuất và các thay đổi về năng suất. Phải xác định số lượng nhân viên cũng như các kỹ năng cần thiết theo nhu cầu. Sau khi đã phân tích khả năng sẵn có và nhu cầu trong

tương lai, nhà quản trị sẽ thấy dư thừa hay khiếm dụng nhân viên. Tới giai đoạn thứ hai, nhà quản trị sẽ đề ra các chính sách và các chương trình cụ thể để cấp trên duyệt xét. Sang giai đoạn thứ ba, nhà quản trị TNNS sẽ phối hợp với các nhà quản trị của các bộ phận khác thực hiện các chương trình cụ thể. Nếu khiếm dụng nhân viên, nghĩa là nếu nhân viên hiện nay chưa đóng đúng vai trò, hoặc chưa được phân công đúng khả năng, nhà quản trị sẽ tiến hành chuyển, thăng chức hoặc giáng chức để đạt được nhu cầu nhân sự trong tương lai. Nếu còn thấy thiếu, nhà quản trị phải tiến hành tuyển mộ tuyển chọn từ nguồn bên ngoài. Nhưng nếu dư thừa nhân viên, công ty có thể giảm bớt giờ làm việc, hạn chế việc tuyển dụng lại, hoặc cho về hưu sớm, hoặc cho nghỉ tạm thời. Và sau cùng, nhà quản trị phải kiểm tra và đánh giá các kế hoạch.

Để thực hiện được công việc dự báo, nhà quản trị phải sử dụng các hệ thống thông tin, hồ sơ lưu trữ của công ty. Đồng thời nhà quản trị có thể áp dụng các phương pháp sau đây để dự báo:

- Phân tích xu hướng
- Phân tích tỷ suất nhân quả
- Phân tích tương quan
- Sử dụng máy vi tính
- Phán đoán của cấp quản trị
- Kỹ thuật Delphi
- Và các phương pháp khác

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hoạch định tài nguyên nhân sự là gì?
2. Tại sao phải dự báo TNNS?
3. Bạn hãy mô tả tiến trình hoạch định TNNS?

4. Hãy định nghĩa các từ (thuật ngữ) cơ bản được sử dụng để dự báo các nhu cầu TNNS.
5. Bằng cách định nghĩa và cho thí dụ, bạn hãy phân biệt giữa dự báo các yêu cầu về TNNS và khả năng sẵn có TNNS.
6. Một hãng có thể làm gì khi dư thừa nhân viên.
7. Hãy vẽ tắt trình bày các kỹ thuật dự báo TNNS và theo bạn kỹ thuật nào có thể thực hiện được tại Việt Nam.
8. Trong trường hợp thiếu nhân viên, công ty sẽ phải làm gì?

TỪ NGỮ CĂN BẢN

Human resource planning	= Hoạch định TNNS
Strategic planning	= Hoạch định chiến lược
Operational planning	= Hoạch định tác vụ
Forecasting	= Dự báo
Foresee or forecast	= Dự báo
The long - run trend	= Xu hướng lâu dài
Cyclical variation	= Biến thiên theo chu kỳ
Seasonal variation	= Biến thiên theo mùa
Random variation	= Biến thiên ngẫu nhiên
Manpower inventory	= Hồ sơ nhân lực
Manpower replacement chart	= Sơ đồ sắp xếp lại nhân lực
Person-hours / man-hours	= Giờ công lao động của một người
Surplus of workers	= Thặng dư nhân viên
Shortage of workers	= Khiếm dụng nhân viên

Transfer	= Thuyên chuyển
Promotion	= Thăng chức
Demotion	= Giáng chức
Trend analysis	= Phân tích xu hướng
Ratio analysis	= Phân tách tỷ suất nhân quả
Correlation analysis	= Phân tích tương quan
Managerial judgement	= Phán đoán cửa cấp quản trị
Delphi technique	= Kỹ thuật Delphi
Zero-base forecasting technique	= Kỹ thuật dự báo tính từ mức khởi điểm
Bottom-up approach	= Phương pháp từ cấp dưới trình lên cấp trên

ĐIỂN QUẢN TRỊ

Ông Lê Thành Thật là giám đốc nhân sự của Tổng Công Ty Chế Biến Nông Sản Xuất Khẩu tại Thành Phố Hồ Chí Minh. Ông vừa trở về công ty sau một tuần lễ nghỉ phép ở Đà Lạt. Tổng công ty có trụ sở chính tại quận 1, và có khoảng 200 công nhân. Doanh thu hàng tháng khoảng trên 2 tỷ đồng Việt Nam, khoảng 200.000 đôla Mỹ.

Đang ngồi trong văn phòng thì ông Sáu Hời, phó tổng giám đốc Marketing của tổng công ty ghé qua, và mời ông ăn trưa, như ông Sáu Hời vẫn thỉnh thoảng mời. Hai ông có bà con với nhau và rất thân nhau. Trong bữa trưa, ông Sáu Hời hỏi ý kiến ông về lời phát biểu của ông tổng giám đốc liên quan đến việc mở rộng quy mô sản xuất.

Ông Thật rất ngạc nhiên vì trước khi nghỉ phép ông chưa bao giờ nghe nói đến vấn đề này. Ông Sáu giải thích rằng hôm thứ bảy đã có một cuộc họp đặc biệt trong ban giám đốc để nghe thông báo về việc

mở rộng kinh doanh, bao gồm việc mở thêm một nhà máy chế biến nông sản ở Hóc Môn. Ông Sáu cho biết thêm rằng hình như mọi người đều ủng hộ ý kiến của ông tổng giám đốc. Ông giám đốc tài chánh báo cáo rằng tình hình tài chánh của công ty rất vững; ông giám đốc sản xuất đã nghiên cứu thiết bị mà công ty sẽ cần, kể cả mọi loại thông tin về chi phí. Ông Sáu kết luận:

“Tôi đã ráo riết chuẩn bị cho việc mở rộng này, vì thế tôi đã sẵn sàng. Tôi nghĩ rằng điều này cũng sẽ tốt cho ông. Ông tổng giám đốc nói rằng công ty sẽ tuyển dụng số công nhân gấp đôi trong năm tới.”

Khi ông Sáu Hối vừa rời nhà hàng thì ông Thật gặp ông Tư Đặng, quản đốc sản xuất. Ông này cho biết rằng ông Giám đốc sản xuất đã chặn gặp ông bởi vì bộ phận bảo trì không có ai có đủ trình độ sử dụng bộ phận điện tử số (digital) mà họ đang lắp đặt. Ông Thật trả lời: “Bộ phận bảo trì đã gởi cho tôi văn bản xin người. Chúng ta cần phải gấp và tìm xem có ai làm được việc này không.” Ông Thật nghĩ rằng vừa vào cơ quan đã gặp chuyện bận rộn rồi và rắc rối rồi.

CÂU HỎI

1. Ông Thật nên làm gì khi không biết thông tin chính thức về việc mở rộng sản xuất?
2. Hãy thảo luận các vấn đề gì sẽ phát sinh trong trường hợp điển hình này tại Việt Nam và cho biết nên làm gì để giải quyết vấn đề.



CHƯƠNG 5

TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm. Làm tốt tiến trình này, nhà quản trị đã thành công một phần rồi.

N.H.T.

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn sẽ có thể:

1. Mô tả tiến trình tuyển mộ, và giải thích tại sao nó lại quan hệ mật thiết với hoạch định TNNS.
2. Xác định các hoạt động mà một hãng có thể cứu xét trước khi tiến hành tuyển mộ.
3. Mô tả các yếu tố bên trong và bên ngoài có thể ảnh hưởng đến tiến trình tuyển mộ.
4. Giải thích phương pháp tuyển mộ từ nguồn nội bộ cơ quan.
5. Xác định các phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên ngoài.

Chúng ta thường đơn giản nghĩ rằng khi chúng ta thiếu nhân sự thì chúng ta cứ đăng báo tìm người. Thậm chí nhiều khi chúng ta chỉ tạm thời thiếu nhân lực trong một thời gian rất ngắn, chúng ta vẫn cứ tuyển mộ thêm người. Hậu quả là tổ chức đó cứ phình lên và làm ăn thiếu hiệu quả.

Thực sự tuyển mộ nhân viên là cả một quá trình phức tạp mà trước đó nhà quản trị phải phân tách công việc và hoạch định tài nguyên nhân sự một cách cụ thể.

I. TIẾN TRÌNH TUYỂN MÔ

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm.

A. TỔNG QUÁT

Hình 5.1. sau đây sẽ cho chúng ta thấy rõ tuyển mộ nhân viên là cả một quá trình phức tạp. Khi hoạch định tài nguyên nhân sự, nhà quản trị thấy rằng cần phải thêm nhân lực. Trước tiên nhà quản trị có thể tìm các giải pháp khác xem có đáp ứng nhu cầu về nhân sự không. Nếu các giải pháp khác không đáp ứng nhu cầu được, lúc đó tiến trình tuyển mộ mới bắt đầu hoạt động.

Thông thường tiến trình tuyển mộ bắt đầu khi một nhà quản trị nào đó nộp phiếu yêu cầu về nhân sự cho phòng nhân sự. Phiếu này mô tả rõ các chi tiết khác nhau, bao gồm chức danh công việc (Job title), tên bộ phận, và ngày tháng cần công nhân đó bắt tay vào làm việc.

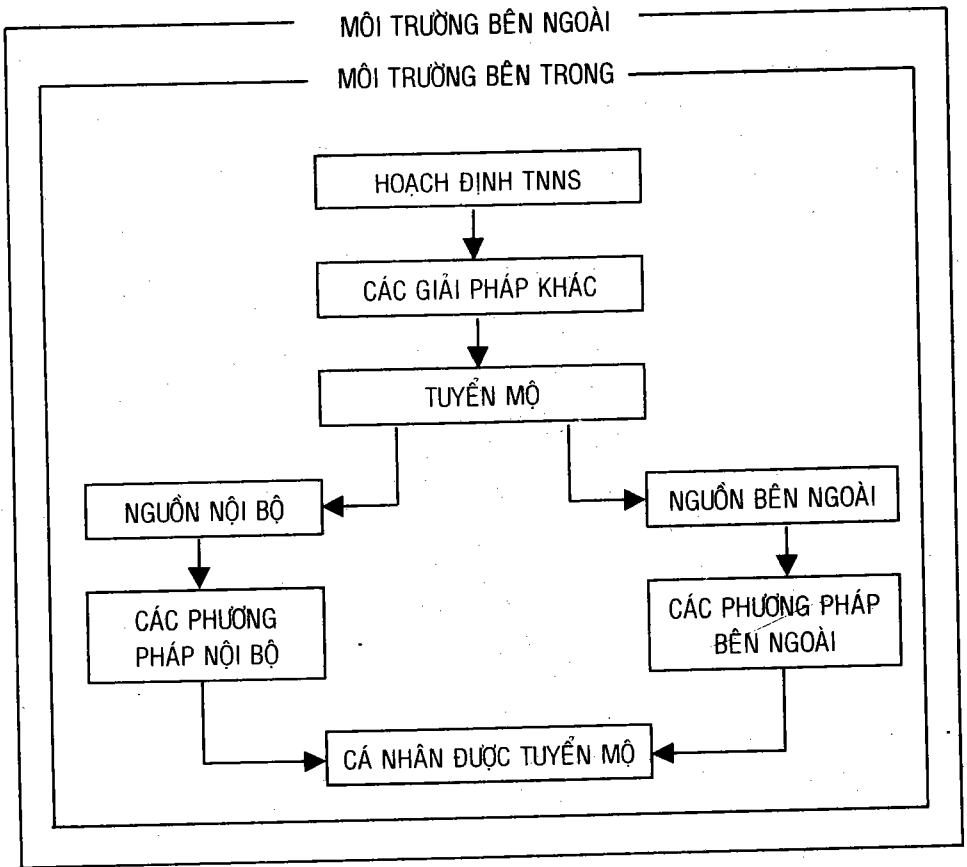
Với loại thông tin này, giám đốc / trưởng phòng nhân sự sẽ đối chiếu với bản mô tả công việc và bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc để xác định xem công nhân sắp được tuyển mộ phải hội đủ các tiêu chuẩn trình độ nào.

Bước kế tiếp trong tiến trình tuyển mộ này là xác định xem trong công ty hiện nay có nhân viên hội đủ các tiêu chuẩn đó không, hay

phải tuyển mộ từ bên ngoài từ các nguồn khác nhau như các đại học, cao đẳng và các công ty khác...

Vì việc tuyển mộ rất tốn kém, cho nên cấp quản trị cần phải bảo đảm rằng họ đang sử dụng các phương pháp và các nguồn nhân sự hữu hiệu nhất.

Hình 5.1. sẽ tóm tắt toàn bộ tiến trình tuyển mộ nhân viên.



Hình 5.1. Tiến trình tuyển mộ

Nguồn: R. Wayne Monday and Robert M. Noe, *Op. Cit* p.175.

B. TÌM GIẢI PHÁP KHÁC⁽¹⁾

Như trên đã đề cập, tuyển mộ nhân viên rất tốn kém. Do đó, khi một hãng cần thêm lao động, hãng đó không nên tuyển mộ thêm người ngay, nhưng cần phải xem xét thêm có giải pháp nào “chữa cháy” cho nhu cầu khiếm dụng nhân công trong lúc tạm thời không. Tại các nước Âu-Mỹ, việc tuyển thêm người tốn kém tới mức chúng ta không thể ngờ được. Chẳng hạn như để tuyển mộ một nữ y tá, một số bệnh viện tại Mỹ đã phải tốn 12.000 đô la. Các phí tổn gồm có các khoản sau đây: tiền nghiên cứu, phỏng vấn, chi phí cho hãng giới thiệu việc làm, phân công lại và đào tạo lại. Sau đây là một số giải pháp trước khi tuyển mộ.

1) Giờ Phụ Trội

Một trong các giải pháp có thể áp dụng tại Việt Nam đó là làm thêm giờ (giờ phụ trội = overtime). Chẳng hạn như các hãng dệt, hoặc tiệm bánh..., vào mùa cao điểm, hay ký được một hợp đồng sản xuất ngắn hạn nào đó, họ thường khuyến khích công nhân làm thêm giờ phụ trội. Tại các nước Âu-Mỹ, giờ phụ trội thường được tính cao gấp rưỡi hoặc gấp đôi giờ công lao động bình thường.

Giải pháp cấp thời này mặc dầu có tốn kém thêm nhưng giúp cho công ty đó không phải tuyển thêm lao động. Bởi vì một khi tuyển mộ rồi, ngoài khoản tốn kém kể trên, công ty lại phải nuôi số người dư thừa này. Trong khi đó theo luật lao động, các công ty khó lòng cho họ nghỉ việc. Nếu có, chắc chắn khoản bồi thường không phải là nhỏ.

Tuy nhiên việc này cũng gây ra các vấn đề khó khăn nội tại. Nhiều người cho rằng khi bắt buộc phải cho công nhân làm việc phụ trội trong một thời gian dài, họ phải chi nhiều hơn và nhận lại ít hơn. Ngoài ra, công nhân sẽ mệt mỏi và thiếu nhiệt tình khi trở lại làm việc ở mức độ bình thường như trước kia.

⁽¹⁾ M. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.176-178.

Ngoài ra, nhiều người cho rằng một khi công nhân lãnh thêm tiền phụ trội cao, họ sẽ quen với khoảng thu nhập cao đó, và thậm chí họ quen với mức sống cao hơn đó. Sau này khi giờ phụ trội không còn nữa, tiền lương thực tế giảm đi so với trước, công nhân trở nên chán chường và làm việc kém hiệu năng. Giữa điểm lợi và khó khăn trên, bạn nghĩ sao?

2) Hợp Đồng Gia Công

Ngoài biện pháp trên, các nước phương Tây còn áp dụng phương pháp hợp đồng phụ (subcontracting) hay còn gọi là hợp đồng gia công. Nghĩa là ký hợp đồng với các hãng khác sản xuất cho mình. Điều này cũng giống như tại Việt Nam. Việc sắp xếp trên đều có lợi cho cả đôi bên trong một thời gian dài.

3) Mướn Nhân Viên Của Hãng Khác

Các hãng nhỏ thường mướn tạm nhân viên của hãng khác (employee leasing). Tại Việt Nam, hình thức này nếu có hầu như chỉ xuất hiện ở các nhà hàng, khách sạn không xảy ra đối với ngành công nghiệp. Tại Mỹ, có hẳn các công ty chuyên cung cấp lao động tạm thời, được gọi là "Temporary-help company". Số lương của các công nhân này vẫn nằm tại công ty gốc và tiền thù lao của họ được thanh toán tại công ty gốc. Nhược điểm của loại hình này là công nhân cảm thấy mình không phải là công nhân biên chế, nên họ làm việc không hăng hái. Đó là chưa kể việc họ thường kém chuyên môn.

4) Nhân viên tạm thời

Thuê tuyển nhân công tạm thời cũng là một giải pháp giải quyết vấn đề khiếm dụng nhân công trong các giai đoạn biến thiên theo mùa (seasonal fluctuations) hoặc biến thiên đột xuất, ngẫu nhiên (random fluctuations) như đã trình bày trong chương 4. Tuy nhiên, khi tuyển dụng, chúng ta nên nói ra trong hợp đồng là cần tuyển người trong thời gian ngắn để tránh những chuyện đáng tiếc xảy ra sau này.

II. TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN

Nếu áp dụng các biện pháp nêu trên đây cũng không giải quyết được vấn đề nhân lực, chúng ta sẽ tuyển mộ nhân viên theo hai hướng: hướng nội bộ và hướng bên ngoài.

A. NGUỒN NỘI BỘ

Tuyển mộ nhân viên trong nội bộ công ty là cả một thủ tục phức tạp. Đối với các chức vụ quản trị gia cao cấp, thường công ty áp dụng hồ sơ chuyển chuyển như đã đề cập trong chương 4 "Hoạch Định Tài Nguyên Nhân Sự". Đối với các chức vụ hoặc công việc ở cấp thấp hơn, các công ty Âu Mỹ tại TP.HCM và trên thế giới thường sử dụng *phương pháp niêm yết chỗ làm* hay công việc đang cần tuyển người, được gọi tắt là *niêm yết công việc còn trống* (Job posting). Bảng niêm yết này được dán ngay chỗ công khai để mọi người đều biết. Đó là một thủ tục thông đạt cho công nhân viên trong toàn công ty biết rằng hiện đang cần tuyển người cho một số công việc (chỗ làm) nào đó. Trong bản Job posting này, thường người ta ghi rõ chỗ làm đang còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể - kể cả tuổi tác lẫn sức khỏe, lương bổng và các quyền lợi.

Trong bản yết thị này, nhà quản trị khuyến khích mọi người hội đủ điều kiện này đăng ký tham gia. Kỹ thuật này gọi là kỹ thuật mời đăng ký chỗ làm còn trống (Job bidding).

Nhờ các hồ sơ lưu trữ dưới dạng các bảng tóm tắt (inventories) như đã đề cập trong chương 4, nhà quản trị dễ dàng tuyển chọn những người có khả năng. Đôi khi một số công ty tổ chức thêm các cuộc trắc nghiệm và phỏng vấn để cho việc tuyển lựa chính xác hơn.

Khi yếu tố thời gian là yếu tố nổi bật - nghĩa là công ty cần tìm gấp một người nào đó mà không có thời gian - thì cách tốt nhất là dán thông báo trong nội bộ công ty. Ngoài ra, đây cũng là vấn đề thuộc về chính sách. Như đã đề cập ở chương 1, công nhân bao giờ cũng muốn có cơ hội thăng tiến. Đây là cơ hội cho họ. Các công ty lớn của các

nước Âu - Mỹ, nhất là Nhật Bản, thường ưu tiên tuyển người từ nguồn nội bộ.

Tuyển người theo cách này thường được gọi là tuyển nhân viên hiện hành (present employees), nghĩa là nhân viên đang làm việc trong công ty. Tuyển người từ nguồn nội bộ có lợi điểm là nhân viên thấy công ty luôn luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến (promotion), và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn. Công ty đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc, do đó kết quả khá chính xác. Họ là người đã quen thuộc, hiểu được chính sách và cơ cấu của công ty, và do đó chỉ cần một thời gian ngắn công ty giúp họ hội nhập vào môi trường làm việc mới ngay. Ngoài ra, việc tuyển mộ nguồn nội bộ ít tốn kém hơn.

B. NGUỒN BÊN NGOÀI

B.1. Nguồn Tuyển Mộ⁽²⁾

Có rất nhiều nguồn tuyển mộ từ bên ngoài. Sau đây là một số nguồn chính.

1. Bạn Bè Của Nhân Viên

Các công nhân đang làm trong xí nghiệp thường biết rõ bạn bè của mình đang cần một việc làm và họ có thể trở thành một công nhân tốt. Họ thường giới thiệu cho công ty những người có khả năng và có chất lượng. Điều dễ hiểu là nếu công nhân thích các công việc ở công ty, họ thường rất muốn bạn bè của mình vào làm việc chung với mình. Chính vì thế mà nhiều công ty tại các nước hiện đại khuyến khích công nhân đưa bạn bè và họ hàng vào làm việc. Đó là trường hợp khách sạn Omni tại TP.HCM.

Tuyển mộ theo lối này có khả năng dẫn tới sự thiên vị hoặc cảm tưởng không tốt trong công nhân khi một người bạn hoặc họ hàng của

⁽²⁾ Lasalle Extension University, *Introduction to Business Management* (Chicago: Correspondence Institution, 1964), p.6.

họ không được chấp nhận vào làm việc. Sự bất lợi này có thể được giải quyết nếu công ty giải thích cho mỗi công nhân ý thức được rằng họ có trách nhiệm đối với những người mà họ giới thiệu và cho họ thấy rõ rằng tất cả các đơn xin việc đó sẽ được cứu xét khách quan giống như những người nộp đơn qua hệ thống tuyển mộ khác, nhưng ưu tiên hơn người khác nếu bằng điểm nhau.

2. Nhân Viên Cũ (Cựu Nhân Viên Của Công Ty)

Nhiều trường hợp một số công nhân đang có thể đứng tốt ở công ty, lại rời bỏ công ty để làm cho hãng khác hoặc để giải quyết việc riêng. Nhưng khi làm việc ở hãng mới này, họ thấy rằng công việc mới đó lại kém hơn là họ tưởng hoặc tình trạng cá nhân đã thay đổi, họ muốn trở lại nơi cũ.

Theo quan niệm của chúng ta, chúng ta thường coi rẻ những người này vì nhiều lý do như là những người “đứng núi này trông núi nọ”, là người không đáng tin cậy... Tuy nhiên rất nhiều công ty ở các nước phát triển đã khám phá ra rằng những người trở về làm việc lại là những công nhân làm việc tốt hơn, vui vẻ hơn và có tinh thần trung thực hơn là trước kia họ làm việc tại đây.

Tuy nhiên, việc nhận lại số nhân viên này sẽ gây cho tất cả các công nhân viên có ý tưởng rằng họ có thể rời công ty bất cứ khi nào họ muốn, và một khi trở lại họ không bị mất mát gì. Nhà quản trị phải luôn luôn thận trọng tránh để cho công nhân có những tư tưởng như thế.

3. Ứng Viên Tự Nộp Đơn Xin Việc

Những người tự ý đến văn phòng công ty để nộp đơn xin việc được coi như các ứng viên tự nguyện bởi vì công ty không đăng quảng cáo tìm người.

Trong trường hợp này công ty nên xử lý một cách tế nhị và giữ hồ sơ họ lại. Công ty nên thiết lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên này để khi cần thiết, công ty có thể mời họ làm việc. Loại hồ sơ như thế có thể tiết kiệm được tiền bạc và thời gian cho công ty khi có cơ hội

tuyển người hoặc công ty đang gấp rút tìm người. Tuy nhiên không phải tất cả các ứng viên tự nguyện là loại người mà công ty cần tuyển.

4. Nhân Viên Của Các Hãng Khác

Tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề của một hãng khác, của các cơ quan nhà nước, của các trung tâm nghiên cứu... là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì công ty không phải chi phí cho nghiệp vụ đào tạo - dù là ngắn hạn - và gần như không phải qua thời kỳ tập sự. Đây là phương pháp phổ biến ở phương Tây, nhất là tại Mỹ vì công nhân viên thường được tuyển dụng theo hợp đồng ngắn hạn, trung hạn hoặc dài hạn. Ở đây không có vấn đề tuyển dụng suốt đời như ở Nhật Bản. Cách tuyển dụng theo kiểu này thường bị người Nhật coi là "trái quy tắc" và thậm chí một số ủy viên Hội đồng Quản trị coi là trái luân thường đạo lý vì đã cướp các nhân viên được đào tạo từ các hãng đang cạnh tranh cùng ngành. Ngoài ra họ cũng sợ các hãng này trả đũa.

Hầu hết các công ty Nhật tuyển dụng nhân viên từ các trường Đại học và Cao đẳng. Nhưng từ thập niên 1980 và nhất là thập niên 1990, dần dần càng có nhiều công ty tuyển mộ theo cách "trái quy tắc này". Họ thường thu nhận nhân viên của các hãng đang sa sút thừa nhân viên, sinh viên trẻ tuổi của các khoa đại học, nhân viên của các cơ quan chính phủ và của các hãng nhỏ hơn. Rất hiếm khi nhân viên được tuyển từ các hãng đang cạnh tranh trong cùng ngành công nghiệp. Trong việc bố trí những người này vào một tổ chức, các công ty thường hết sức thận trọng, mục đích để bảo vệ nhân viên "riêng" của mình (nhân viên do hãng tự đào tạo). Do đó, những người này - bất kể khả năng ưu việt của họ tới đâu - cũng chỉ được xếp vào bậc lương kém một hay hai năm so với nhân viên được tuyển dụng từ trường đại học hoặc cao đẳng có một quá trình đào tạo tương đương. Điều này khác hẳn với Mỹ. Tại các công ty Mỹ, người nào có khả năng nào thì được hưởng mức lương ấy - hay nói cho đúng hơn là "việc nào lương nấy" chứ không chú trọng mức thâm niên như ở Nhật Bản.

5. Các Trường Đại Học Và Cao Đẳng

Các trường đại học và cao đẳng càng ngày càng trở thành nguồn nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty trên thế giới, đặc biệt đối với các công ty Mỹ và công ty Nhật. Các Công ty Nhật là công ty có chương trình huấn luyện riêng của mình và thường thích tuyển nhân viên trực tiếp từ các trường học, bởi vì những người này vẫn còn giữ thói quen học tập, tâm hồn còn trong trắng dễ đào tạo, có sức bật vươn lên, và có nhiều sáng kiến. Hầu hết các công ty lớn trên thế giới đều xúc tiến việc tuyển mộ này trước khi sinh viên ra trường. Một số công ty nổi tiếng còn cấp học bổng cho sinh viên ưu tú ngay ở năm đầu ở đại học. Có công ty thậm trọng hơn chỉ chọn sinh viên năm cuối, sau khi sinh viên này đã chứng tỏ qua quá trình học tập là họ thuộc thành phần sinh viên giỏi. Chúng tôi sẽ trình bày thêm vấn đề này ở phần sau, B.2 “Phương pháp tuyển mộ”.

6. Người Thất Nghiệp

Người thất nghiệp cũng là một nguồn tuyển mộ có giá trị. Có nhiều ứng viên có khả năng nhưng lại tham gia vào lực lượng thất nghiệp vì nhiều lý do. Có thể là các công ty bị phá sản, bị cạnh tranh phải giảm bớt nhân viên, hoặc bị hãng khác sát nhập lại. Cũng có thể họ là những người bị cho nghỉ việc vì cá tính xung khắc với cấp trên. Cũng có thể họ chán với phong cách quản trị, hoặc chính sách của một công ty nào đó. Và cũng có thể họ chán việc làm cũ, nên họ xin nghỉ... Nếu biết khai thác nguồn này, công ty cũng có thể tuyển mộ người giỏi vào làm việc.

7. Người Làm Nghề Tự Do

Những công nhân làm nghề tự do cũng là một nguồn tuyển mộ có tiềm năng. Họ có thể sẽ là những ứng viên những công việc đòi hỏi kỹ thuật, chuyên môn cao.

B.2. Phương Pháp Tuyển Mộ⁽³⁾

Có rất nhiều phương pháp tuyển mộ nhân viên từ nguồn bên ngoài. Phổ biến nhất vẫn là quảng cáo, đến các trường tuyển mộ, và đến các cơ quan lao động - công cũng như tư. Ngoài ra các thực tập sinh (sinh viên thực tập) hoặc nhờ nhân viên giới thiệu cũng là các phương pháp hữu dụng. Ở các nước phương Tây, các công ty còn đến tìm các hãng chuyên giới thiệu các ứng viên là các nhà quản trị hoặc chuyên viên chuyên nghiệp được gọi là "executive search firms"; các hiệp hội chuyên nghiệp (professional associations) như hiệp hội marketing, tài chính, hành chính...; và gần đây nhất đó là nhờ hệ thống dữ kiện lý lịch (résumé databases) chuyên cung cấp lý lịch những người đang tìm việc làm. Tuy nhiên, ba phương pháp vừa kể chưa có ở Việt Nam, ít ra cũng trong một thời gian khá lâu, do đó chúng tôi chỉ nêu lên với tính cách liệt kê. Bây giờ chúng ta nghiên cứu từng phương pháp cụ thể.

1. Quảng Cáo

Phổ biến nhất vẫn là quảng cáo trên báo chí. Ở Việt Nam kể từ thập niên 1990, ngày nào chúng ta cũng thấy nhan nhản các mục tuyển người - từ cấp quản trị đến lao động tạp dịch. Tiền quảng cáo khá tốn kém, nhất là đối với TV, mỗi năm đều thay đổi, và giá cả mỗi tờ báo cũng khác nhau. Chúng tôi không đặt vấn đề giá cả ở đây, vì khi sách tới tay bạn đọc thì giá cả đã lạc hậu rồi.

Ở các nước phát triển, những mục quảng cáo tìm người thường được đăng trên các tạp chí hoặc báo phát không - miễn phí. Báo được phân phối miễn phí tại các ga các trạm xe buýt, xe lửa, các chỗ công cộng và tại các trường đại học. Chi phí quảng cáo vì thế cũng hạ hơn so với các nhật báo nổi tiếng mà độc giả phải trả tiền. Ít có công ty quảng cáo trên đài truyền hình.

Hầu hết các công ty đều đồng ý rằng đăng quảng cáo trên báo chí là nguồn cung cấp các công nhân viên trẻ tuổi, đa số ít có kỹ năng theo

⁽³⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.185 194.

nhu cầu của công ty. Cách tuyển mộ này thường áp dụng khi các phương pháp tuyển mộ khác quá tốn kém hoặc khó khăn.

Nhược điểm của phương pháp này là công ty e ngại phản ứng của công nhân khi họ biết công ty đang rất cần người, nhất là đối với các ngành nghề đòi hỏi kỹ năng cao. Hậu quả là năng suất lao động sẽ giảm. Công ty cần phải tạo dư luận trước khi quảng cáo.

Hiện nay tại Việt Nam, mạng Internet đang trở thành một phương tiện phổ biến để quảng cáo việc làm cho công ty. Đây cũng là một phương tiện khá mới mẻ.

2. Cử Chuyên Viên Tuyển Mộ Đến Các Trường (Recruiters)

Các công ty Mỹ, Nhật, Canada... thường có các chuyên viên tuyển mộ đến các trường kỹ thuật và hướng nghiệp, trường đại học cộng đồng, các đại học, và các viện đại học. Phương pháp này được gọi là phương pháp *chuyên viên tuyển mộ* (recruiters). Mấu chốt của cuộc tiếp xúc với các trường nói trên là tiếp xúc với giám đốc *sắp xếp sinh hoạt học tập cho sinh viên* (the director of student placement), tạm gọi là *giám đốc sinh viên vụ* ở Việt Nam, mặc dầu cách tổ chức và mục tiêu hơi khác nhau chút đỉnh. Tại Việt Nam hình thức này hiện đang phổ biến và thường được gọi là *ngày hội việc làm* tại các đại học.

Có rất nhiều lý do tại sao các công ty lại thường dùng phương pháp cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường. Lý do thứ nhất là các trường đều có các trung tâm hay bộ phận sắp xếp sinh hoạt học tập cho sinh viên rất quy mô. Ngoài việc sắp xếp cho sinh viên biết cách học tập, ổn định sinh hoạt, quan hệ, ổn định tư tưởng... các trung tâm này còn có bộ phận chuyên giúp sinh viên kiếm được việc làm tạm thời (bán thời gian) hoặc sau khi ra trường. Lý do thứ hai là công ty được tiếp xúc với ứng viên có khả năng do trường lọc lựa, và lịch tiếp xúc được thu xếp khoa học. Bây giờ chúng ta đi vào cụ thể hai lý do chính sau đây:

2.1. Như trên đã trình bày, đa số các công ty thích đến các trường tuyển người. Chúng ta rất mừng là hiện nay tại Việt Nam đã có một số trường đại học có bộ phận giúp sinh viên tìm việc làm. Ngay cả các

trường học nghề cũng vậy. Tuy nhiên hiệu quả của chương trình này chưa cao vì thiếu tổ chức, thiếu phương tiện thông tin liên lạc...

Tại các nước phát triển, mỗi trường đại học hoặc cao đẳng đều có trung tâm giới thiệu việc làm. Có dịp tham quan tại một số đại học ở Bắc Mỹ, chúng tôi thấy họ tổ chức các trung tâm này rất quy mô và hiệu quả. Ngoài việc mỗi trường đều có tờ báo phát miễn phí với đầy đủ các thông tin liên quan đến kinh tế - văn hóa - xã hội và sinh viên vụ, các trung tâm này đều phát hành các bản tin, tờ bướm phát miễn phí cho sinh viên. Họ còn trang bị cho sinh viên các kỹ năng cơ bản để có thể kiếm được việc làm. Đó là một trong các lý do tại sao các công ty thường sử dụng phương pháp này. Chúng ta nên nghiên cứu cụ thể để có dịp rút kinh nghiệm.

Chẳng hạn như Đại học Capilano, Canada, có hẳn một Khoa Tư Vấn (Counselling Department). Nhiệm vụ của khoa này là tư vấn cho sinh viên các vấn đề học tập, sắp xếp cuộc sống (thuê nhà chung phòng cho đỡ tốn tiền...), quan hệ với bạn bè và gia đình, cảm giác cô đơn, xúc cảm lo âu, quấy nhiễu tình dục (sexual harassment). Khoa thường tổ chức cho sinh viên các buổi hội thảo trong các lãnh vực như đề ra mục tiêu cho mình (goal-setting), làm sao tập trung tinh thần (concentration), tập tính tự tin (self - confidence), và rèn luyện các kỹ năng truyền thông (communication skills). Đặc biệt là khoa có riêng hẳn một Trung Tâm Giới Thiệu việc làm được gọi là "Career Resource Center" (Trung tâm tài nguyên nghề nghiệp).⁽⁴⁾

Vào trung tâm này, sinh viên được cung cấp mọi loại thông tin liên quan đến tìm kiếm việc làm ngay khi còn đang đi học, hoặc sau khi tốt nghiệp. Tất cả các nghề nghiệp đều có sách báo, tạp chí mô tả chi tiết. Chẳng hạn như một sinh viên muốn làm thư ký văn phòng, hay những công việc hành chánh, sinh viên sẽ tham khảo tài liệu Business Programs (các chương trình kinh doanh).⁽⁵⁾ Trong tài liệu này, tác giả

⁽⁴⁾ Student and Instructional Services, *The Student Guide* (B.C, Canada: Capilano College, Academic Year 1994-1995).

⁽⁵⁾ National Occupation Classification, *Business Programs* (Vancouver B.C: Human Resource Development, 1993), p.9.

mô tả tên các trường dạy môn quản trị hành chánh văn phòng (office administration), chương trình gồm các môn học gì, học trong bao nhiêu lâu, điều kiện để được đi học, các cơ hội kiếm được việc làm thư ký văn phòng, nhiệm vụ của loại công việc hành chánh, và mức lương khởi sự là từ 639 đến 1700 đôla/tháng (tùy theo làm bán thời gian hay cả ngày). Ngoài tài liệu trên đây, sinh viên còn đọc cuốn *Job Futures* (viễn cảnh việc làm)⁽⁶⁾. Trong tài liệu này, sinh viên sẽ thấy tất cả các nghề nghiệp hiện nay ở địa phương mình. Chẳng hạn như sinh viên trên sẽ đọc mục nghề thư ký tại ngành bảo hiểm, ngân hàng, tài chánh. Trong trang này có bản mô tả đặc tính của công việc (nature of the work) - mô tả nhiệm vụ phải làm gì; trình độ học vấn và các kỹ năng chuyên môn. Ngoài ra, trang này còn cho biết viễn cảnh của nghề này sẽ cần thêm bao nhiêu lao động, và lương bình quân là 24.900 đôla/năm.

Ngoài hai tài liệu trên đây, sinh viên còn tham khảo thêm các tài liệu khác. Chẳng hạn như tham khảo bộ tài liệu (bộ hồ sơ) chuyên đề cập đến công việc hành chánh văn phòng. Sinh viên được thông tin khá đầy đủ và chi tiết. Sau đó sinh viên này còn tham khảo các tờ báo đang cần tìm người. Nếu thắc mắc thêm, văn phòng sẽ trả lời một cách lịch sự. Nhưng nếu vấn đề này có nhiều người tìm hiểu, trung tâm tổ chức buổi diễn giải cho họ nghe. Nhưng nếu sinh viên này chưa có đủ trình độ xin việc, trung tâm sẽ tổ chức cho họ khóa học ngắn hạn 3 tháng về kiến thức cơ bản gọi là BEST (Basic Employment Skills Training). Vì trung tâm phải mời thầy giảng dạy, nên học phải đóng học phí là 289,50 đôla và 25 đôla tài liệu.⁽⁷⁾

Ngoài ra, trung tâm này còn giúp sinh viên trắc nghiệm về khả năng, trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp... và hướng dẫn cách viết lý lịch, cách viết thư xin việc.

⁽⁶⁾ Employment and Immigration Canada, *Job Futures - British Columbia Occupational Outlooks* (B.C: Ministry of Skills, Training and Labour, 1993), p.87.

⁽⁷⁾ John Dowler, *Support Services for Career Decision - Making and Job Search* (Vancouver B.C: Capilano College), 1994.

Tại Viện Đại học Simon Fraser (Simon Fraser University)⁽⁸⁾ cách tổ chức cũng tương tự, nhưng tên gọi khác nhau. Họ gọi tên trung tâm là trung tâm sắp xếp cho sinh viên (Student Placement Center). Trung tâm thường xuyên làm các cuộc điều tra nghiên cứu để giúp sinh viên có việc làm. Đây là một việc làm hợp lý, vì hiện nay tỉ lệ thất nghiệp trên thế giới nói chung rất cao, ngay cả tại Nhật, Mỹ, Canada... cũng vậy hậu quả của suy thoái kinh tế.⁽⁹⁾

Chính vì khó kiếm được việc làm nên trường này dành cả một số báo 12 trang khổ báo Tuổi Trẻ nói về việc làm, gọi là Ngày Dành Cho Nghề Nghiệp (Careers Day). Trong tờ báo này, họ hướng dẫn sinh viên cách thành công khi được phỏng vấn, và có hẳn một bài nghiên cứu quan niệm của 100 công ty lớn ở London về hình thức của bản lý lịch, về nội dung, về cách trình bày...⁽¹⁰⁾

Những thí dụ trên đây cho thấy rằng các công ty trên thế giới thích đến các đại học tuyển nhân viên vì họ được đào tạo không những vững về kiến thức mà còn vững về một số kỹ năng hành chánh văn phòng.

2.2. Lý do thứ hai đó là các trường tạo mọi điều kiện dễ dàng để công ty cử người đến tiếp xúc phỏng vấn. Các trường đã phân loại sinh viên dựa vào khả năng, sở thích, thành tích học tập, nên công ty dễ dàng tiến hành chọn lọc ứng viên theo nhu cầu. Lịch trình phỏng vấn cũng như phỏng ốc đều thuận lợi cho các công ty.

Cuộc phỏng vấn thường là ngắn, bởi vì có rất nhiều ứng viên. Trung bình mỗi ứng viên dự phỏng vấn khoảng nửa tiếng. Tuy nhiên, các chuyên viên tuyển mộ thường bỏ ra nửa số thời gian trên để tìm hiểu về sinh hoạt học tập của sinh viên từ trung học cho đến lúc đang được phỏng vấn. Sau đây là một số thông tin mà công ty cần:⁽¹¹⁾

⁽⁸⁾ Ken Mennell, "SFU Ranks Third in Maclean's Survey," *Simon Fraser News* (November 17, 1994).

⁽⁹⁾ "Unemployment Rate, Canada, September 1994," *The Employment Paper* (November 12-19, 1994).

⁽¹⁰⁾ Susan Toop, "Employers' Views on Resumes," *Careers Day '94* (October 5, 1994).

⁽¹¹⁾ Richard A. Fear, *The Evaluation Interview*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1984), p.74-75.

1. Sự thông minh và khả năng	1. - Thứ hạng - Nỗ lực đạt được thứ hạng - Điểm
2. Động lực	2. Nỗ lực sinh hoạt học tập
3. Khả năng phán đoán và trưởng thành	3. Quyết định chọn trường và ngành học
4. Khả năng phân tích	4. Lý do thích môn học nào
5. Khả năng lãnh đạo và khả năng quan hệ với người khác	5. Tham dự vào các sinh hoạt ngoại khóa

Bảng 5.3: Thông tin mà công ty thường tìm hiểu về sinh viên

2.3. Trên đây là hai lý do chính mà các công ty thường dùng phương pháp cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường. Ngoài ra còn một số lý do khác mà chúng tôi đã đề cập ở mục số 5 (B.1) của chương này, đó là sinh viên còn trẻ, dễ hăng hái, còn có khả năng học hỏi thêm... (xem lại mục số 5 (B.1)).

3. Các Cơ Quan Tuyển Dụng

Cũng có nhiều công ty lại phải nhờ cậy các cơ quan tuyển dụng hay nhân dụng (employment agencies) hoặc tuyển mộ hoặc tuyển chọn dùm. Thường các cơ quan này - công cũng như tư, thường là giỏi về tuyển nhân viên văn phòng hơn. Chất lượng tuyển tùy theo khả năng chuyên môn của cấp quản trị của các cơ quan này. Thường là các cơ quan tư nhân tuyển lựa kỹ và tốt hơn các cơ quan công.

Tuy nhiên tuyển theo phương pháp này khá tốn kém đối với các nước trên thế giới. Riêng ở tại TP. Hồ Chí Minh, giá cả thay đổi tùy theo từng loại dịch vụ, và tùy theo công ty đặt hàng là công ty Việt Nam thuần túy, liên doanh với nước ngoài, hay 100% vốn nước ngoài. Giá cả nói chung rất rẻ so với các nước phát triển. Thông thường thì các

cơ quan này tại Việt Nam chỉ thuần là giấy tờ. Họ yêu cầu các ứng viên nộp sẵn lý lịch. Cơ quan nào cần người, họ cung cấp một số danh sách, đồng thời gửi thư mời ứng viên đến công ty X dự phỏng vấn. Nếu ứng viên này được tuyển, họ được một khoản thù lao nào đó từ phía công ty khách hàng.

Ngược lại, các cơ quan nhân dụng tại nước ngoài, như tại Mỹ chẳng hạn, họ có các chuyên viên phỏng vấn, trắc nghiệm ứng viên, và phân loại. Công ty khách hàng cần loại người nào họ sẽ cung cấp. Dĩ nhiên những người này phải qua nhiều cuộc phỏng vấn tại công ty đang cần người. Chi phí thường là do khách hàng trả. Đôi khi có công ty “ăn” cả hai phía. Chi phí do khách hàng trả thường được tính theo tỉ lệ phần trăm của lương gộp cả năm (chưa trừ thuế - gross salary) cách tính này rất cao. Nhưng lợi điểm là công ty đỡ tốn thời gian phỏng vấn trắc nghiệm cả trăm người để lấy một hai người. Bảng 5.2. cho ta biết chi phí phổ biến tại Mỹ.

4. Thuê Chuyên Gia Tuyển Mộ (Contract recruitment)

Công ty có thể thuê các chuyên gia tuyển mộ trên cơ sở ký hợp đồng từng vụ việc.

Lương gộp cả năm (Đôla/năm)	Chi phí %
0 - 9.999	10%
10.000 - 10.999	11
11.000 - 11.999	12
12.000 - 12.999	13
13.000 - 13.999	14
14.000 - 14.999	15
15.000 - 15.999	16
16.000 - 16.999	17

17.000 - 17.999	18
18.000 - 18.999	19
19.000 - 19.999	20
20.000 - 20.999	21
21.000 - 21.999	22
22.000 - 22.999	23
23.000 - 23.999	24
24.000 - 24.999	25
25.000 - 25.999	26
26.000 - 26.999	27
27.000 - 27.999	28
28.000 - 28.999	29
29.000 trở lên	30

Bảng 5.2. Bảng chi phí điển hình tại cơ quan nhân dụng tại Mỹ.

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M.Noel, *sdd*, p.189.

5. Sinh Viên Thực Tập (Internships)

Sinh viên thực tập cũng là một hình thức tuyển mộ. Sinh viên thường thực tập trong các tháng hè, hoặc thực tập bán thời gian trong niên học. Ở tại các nước phát triển, sinh viên thực tập này vẫn có lương. Nhiều sinh viên sau một hay hai năm đã sắm được xe hơi. Trái lại tại Việt Nam, xin được chỗ thực tập đã là chuyện khó. Họ chỉ được ăn một bữa trưa đã là “sang” rồi, đừng nói chi đến tiền thù lao.

Qua thời gian làm việc ở công ty, và qua mối quan hệ tiếp xúc, sinh viên có thể xác định được có nên xin làm việc tại đây không, và ngược lại công ty thấy sinh viên này có khả năng và tư cách làm việc tại

công ty hay không. Thực tập cũng là chiếc cầu nối khoảng cách giữa lý thuyết kinh doanh và thực tế.

6. Nhờ Nhân Viên Giới Thiệu

Đối với một số cơ quan đòi hỏi một số kỹ năng tương đối hiếm, họ thường áp dụng phương pháp tham khảo ý kiến của nhân viên - hay nói một cách khác, nhờ nhân viên giới thiệu (employee referrals). Đây là một phương pháp khá hữu hiệu. Lợi điểm của nó đã được trình bày ở mục 1 (B.1) của chương này.

7. Ứng Viên Tự Nộp Đơn (Xem Lại Mục 3 (b.1))

8. Hãng Săn Tìm Cấp Quản Trị

Đối với các công ty cần tuyển các cấp quản trị hoặc các chuyên viên chuyên nghiệp, họ thường đến các *hãng chuyên cung cấp ứng viên có khả năng quản trị* - được gọi là Executive Search Firms (hãng tìm kiếm cấp quản trị); các công ty này thường được gọi là "*hãng săn đầu người*" (headhunters). Ngoài ra, công ty có thể tuyển mộ các chuyên viên qua các *Hiệp Hội Chuyên Ngành* (Professional Associations) - đó là các hiệp hội tài chánh, marketing, quản trị TNNS...

9. Dịch Vụ Dữ Kiện Lý Lịch

Và sau cùng họ có thể đến các trung tâm *dịch vụ dữ kiện lý lịch* (résumé databases). Tại đây họ được cung cấp lý lịch của các ứng viên đang cần việc làm. Từ đó, công ty tùy nghi chọn lựa. Ngoài ra, tại Việt Nam, Báo Người Lao Động dành hẳn một trang tìm việc làm để cho ứng viên tự giới thiệu về mình. Đây cũng là một phương tiện hữu ích đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

TÓM LƯỢC

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm. Khi hãng hoạch định nhu cầu về nhân viên, trước hết hãng đánh giá các giải pháp khác rồi mới tính đến chuyện tuyển thêm người. Các giải pháp tuyển mộ khác bao gồm giờ phụ trội, hợp đồng gia công, tuyển nhân viên tạm thời, và thuê người từ hãng khác (employee leasing).

Khi các giải pháp này vẫn không đáp ứng nhu cầu, thì hãng bắt đầu tiến trình tuyển mộ. Thông thường việc tuyển mộ bắt đầu từ việc một cấp quản trị nào đó đề xuất cần thêm người. Bộ phận này phải nêu lên chức danh công việc, tên bộ phận cần tuyển, ngày cần thêm nhân viên, và các chi tiết khác. Nhận được thông tin này, giám đốc TNNS đối chiếu với bản mô tả công việc để xác định cần phải tuyển ứng viên có trình độ nào.

Bước kế tiếp là xác định xem loại nhân viên đang cần có sẵn trong nội bộ công ty hay không hay phải tuyển từ nguồn bên ngoài. Bởi vì việc tuyển người khá tốn kém cho nên công ty phải cân nhắc kỹ xem đã sử dụng hết nguồn nhân lực sẵn có chưa.

Tùy theo chính sách của công ty, mà tiến trình tuyển mộ được áp dụng. Hầu hết các công ty ưu tiên tuyển mộ nguồn nội bộ, nghĩa là khi cần một vị trí nào đó cao hơn mức khởi sự, công ty sẽ gắn thông báo cho công nhân biết đang cần người, gọi là "job posting". Đồng thời công ty cũng thông báo chi tiết về thủ tục, cũng như các điều kiện cụ thể để công nhân viên nào có đủ điều kiện, đến đăng ký. Thủ tục này gọi là "job bidding". Đây là một chính sách động viên và thúc đẩy nhân viên có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp.

Khi nguồn nội bộ cũng không giải quyết đủ nhu cầu thì hãng tuyển người từ nguồn bên ngoài. Nguồn bên ngoài gồm có bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ, ứng viên tự nộp đơn xin việc, nhân viên của các

hãng khác, trường đại học và cao đẳng, người thất nghiệp, công nhân làm nghề tự do.

Để tuyển người từ các nguồn này, công ty có thể dùng các phương pháp sau đây: quảng cáo, cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường, đến các cơ quan tuyển dụng, tuyển sinh viên thực tập, nhờ nhân viên giới thiệu, ứng viên tự nộp đơn, và các phương pháp khác.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy mô tả các yếu tố cơ bản trong tiến trình tuyển mộ.
2. Công ty cần phải có các hoạt động gì trước khi bắt đầu tiến trình tuyển mộ.
3. Tuyển mộ từ nguồn nội bộ là gì? Hãy mô tả lợi điểm cũng như bất lợi của phương pháp này.
4. Hãy mô tả phương pháp thường dùng khi tuyển từ nguồn nội bộ.
5. Hãy mô tả các nguồn tuyển mộ từ bên ngoài.
6. Hãy mô tả các phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên ngoài.

THUẬT NGỮ CĂN BẢN

The recruitment process	= Tiến trình tuyển mộ
Overtime	= Giờ phụ trội
Subcontracting	= Hợp đồng gia công
Employee Leasing	= Thuê mượn nhân viên
Temporary employees	= Nhân viên tạm
Job posting	= Niêm yết chỗ làm còn trống
Job bidding	= Thông báo thủ tục đăng ký

Job title	= Chức danh công việc
Present employees	= Nhân viên hiện hành
Promotion	= Thăng tiến, thăng chức
Former Employees	= Cựu nhân viên
Voluntary applicant	= Ứng viên nộp tự nộp đơn
Unsolicited applicant	
Unemployed	= Người thất nghiệp
Self-employed workers	= Công nhân làm nghề tự do
Internship	= Sinh viên thực tập
Employment agency	= Cơ quan nhân dụng
Gross salary	= Lương gộp (chưa trừ thuế)
Student placement center	= Trung tâm sắp xếp cho sinh viên
Employee referrals	= Nhờ nhân viên giới thiệu

DIỄN QUẢN TRỊ 1

Cách đây năm năm khi anh Lê Đông Giang bắt đầu làm việc tại Công ty Nhựa Tổng hợp với chức vụ nhân viên phòng Marketing, anh nghĩ rằng anh sẽ thăng tiến trong nghề nghiệp. Anh đã tốt nghiệp cử nhân quản trị kinh doanh với điểm trung bình là A, được bạn bè và các giáo sư / giảng viên ưa thích, và đã từng là ủy viên của nhiều tổ chức của trường. Anh tỏ ra có khả năng quan hệ tốt với mọi người trong cơ quan cũng như làm việc giỏi. Anh nhớ lại lúc mới được tuyển vô làm, ông giám đốc kinh doanh nói với anh rằng anh làm việc tốt, và có khả năng thăng tiến trong nấc thang nghề nghiệp.

Anh cảm thấy rằng anh đã làm việc tốt và được mọi người mến mộ. Ngoài ra, bản đánh giá hoàn thành công tác của anh là xuất sắc. Tuy nhiên, sau năm năm anh vẫn là nhân viên phòng marketing - nghĩa là anh vẫn chưa được lên cấp. Khi công ty cần hai chuyên viên

marketing, anh đã đăng ký xin được lên cấp bậc đó. Tiếc thay, hai chỗ làm đó lại là hai người bên ngoài được tuyển vô. Cách đây hai năm, công ty lại công bố cần tuyển chức tổ trưởng tổ nghiên cứu tiếp thị, anh đã không nộp đơn nữa. Gần đây nhất, anh ngạc nhiên thấy công ty tuyển trưởng phòng marketing là một người mới tốt nghiệp đại học chỉ có ba năm kinh nghiệm làm marketing tại công ty khác. Anh nghĩ rằng đáng lẽ chức vụ này phải là anh Lê Hồng Sơn, một chuyên viên marketing mà anh kính nể.

Hôm nay, đúng năm năm làm việc tại công ty Nhựa Tổng Hợp, anh quyết định phải làm cái gì đó mới được. Anh xin gặp ông giám đốc kinh doanh (sếp của trưởng phòng marketing, và trưởng phòng marketing - người mới được tuyển vô - là sếp trực tiếp của anh). Trong cuộc gặp, anh trình bày rằng anh đã làm việc chăm chỉ và hoàn thành tốt công tác trong năm năm, nhưng thất vọng khi anh vẫn ở cấp bậc nhân viên. Ông Giám đốc kinh doanh trả lời "Anh không nghĩ rằng anh là người có nhiều khả năng hơn những người mà công ty đã tuyển sao?" Anh Giang trả lời: "Không. Nhưng tôi nghĩ rằng đáng lý ra tôi được lên chức vụ chuyên viên tiếp thị mà công ty lại tuyển người khác ở bên ngoài. Dĩ nhiên những người mà ông tuyển cũng làm việc giỏi." Ông giám đốc trả lời "công ty xem xét tất cả các trình độ của các ứng viên, nghiên cứu mọi vấn đề, cố gắng quyết định hợp lý."

CÂU HỎI

1. Hãy giải thích ảnh hưởng của chính sách thăng thưởng nội bộ với việc tuyển mộ từ nguồn bên ngoài.
2. Bạn có tin rằng anh Giang phàn nàn đúng không? Hãy giải thích.

DIỄN QUẢN TRỊ 2

Đặt vấn đề. Nhà quản trị của một siêu thị kia cần phải thay thế ngay một nữ thu ngân viên (cashier). Cô ta nghỉ việc giữa chừng mà không thông báo cho cơ quan, để về quê nhà chăm sóc mẹ cô đang bị bệnh. Chắc chắn cô ta nghỉ việc luôn. Nếu không kiếm được người thay thế ngay, ông ta sẽ phải đích thân làm việc đó. Ông ta biết rằng công việc này đòi hỏi nhân viên phải có tính trung thực và đáng tin cậy.

Trong số nhân viên của ông ta, có hai cậu giữ kho và một sinh viên thực tập đã có hai tuần lễ kinh nghiệm làm thu ngân khi người thu ngân bị bệnh và đã làm công tác này rất tốt. Nhưng tiếc thay, cậu ta sẽ phải rời cửa hàng để tiếp tục đi học tại đại học trong một tháng nữa. Người thứ hai là một nhân viên tháo vát nhưng lại hay chậm trễ và không phải luôn luôn tỏ ra đáng tin cậy. Người thứ ba tỏ ra rất đáng tin cậy nhưng nhà quản trị lại không tin chắc vào khả năng của cậu này. Vậy nhà quản trị xử trí ra sao?

DIỄN QUẢN TRỊ 3

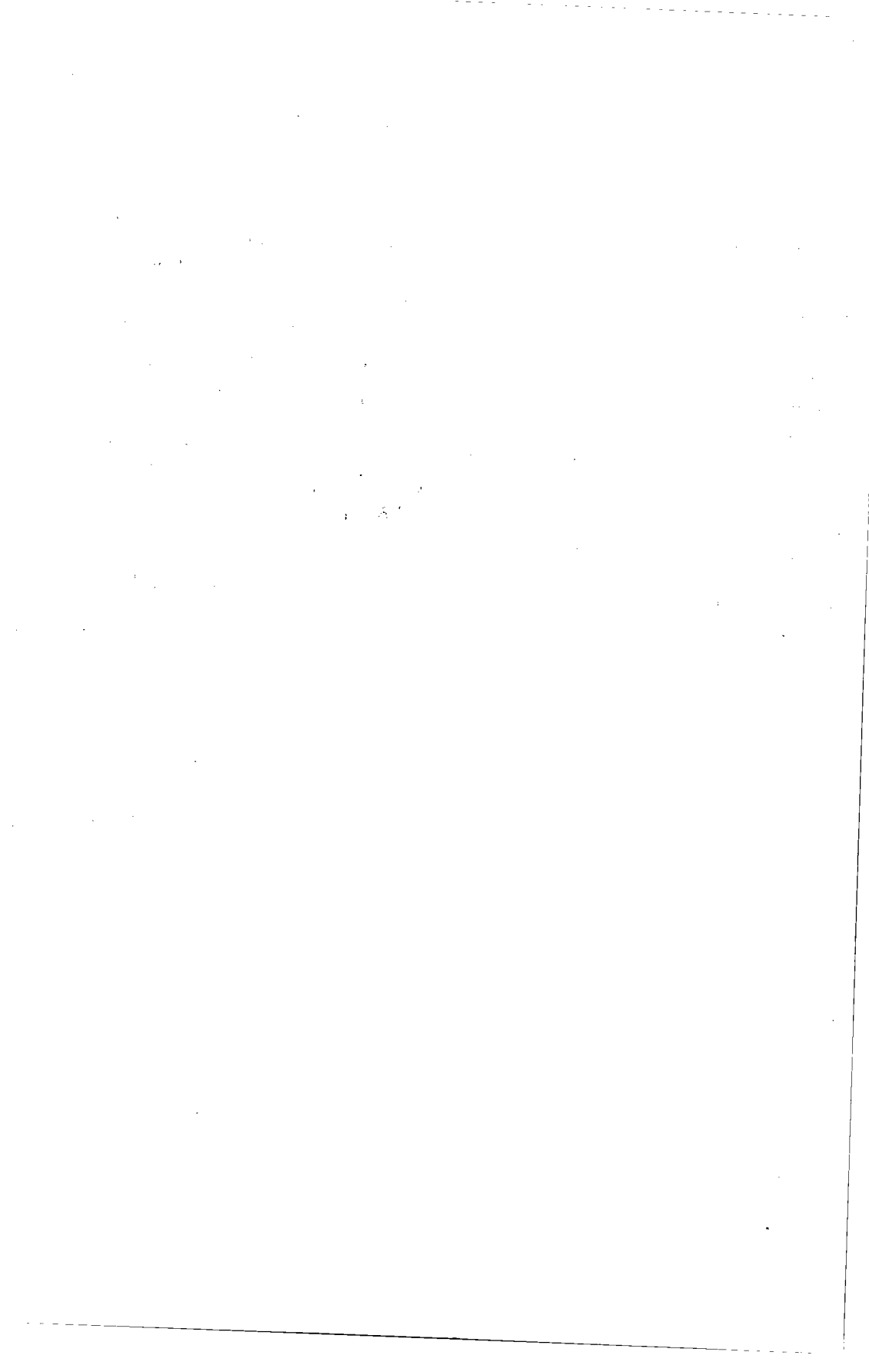
Đặt vấn đề. Chủ của một hãng thầu xây cất nho nhỏ được mời xây dựng một nhà để xe (garage) cho một tư nhân. Công việc này đòi hỏi phải có hai thợ mộc nhưng ông ta chỉ có một thợ mộc cả (thợ mộc chính) trong danh sách sổ lương. Công ty của ông thường thành công chủ yếu do chất lượng công trình. Nếu không tìm được một thợ mộc giỏi thì danh tiếng và niềm tin của ông ta bị tổn thương vì chắc chắn công trình sẽ kém chất lượng. Tuy nhiên ông ta lại không muốn tuyển dụng lâu dài một thợ mộc giỏi khác vì ngân sách và quy mô của ông ta chưa cần thiết phải như vậy. Ông chỉ muốn một người thợ mộc thứ hai cho đến khi công trình hoàn tất.

Nếu là bạn, bạn sẽ giải quyết ra sao?

DIỄN QUẢN TRI 4

Đặt vấn đề. Một luật sư trẻ vừa mới nhận được thư thông báo nghỉ việc của cô thư ký. Cô ta sẽ lập gia đình trong tháng tới và không muốn đi làm nữa. Lúc tuyển dụng cô ta, văn phòng tư vấn pháp luật của ông ta đang phát triển tốt. Ông đã sử dụng hai phương pháp tuyển mộ là các cơ quan tìm việc làm của tư nhân và quảng cáo trên báo chí. Ông đã tuyển dụng cô ta và tự mình phải trả phí tổn về việc tuyển dụng đó. Kể từ lúc đó, ông đã muốn một văn phòng mới rộng hơn và đồng thời mua sắm những trang thiết bị văn phòng đắt tiền. Đến nay dịch vụ của ông ta vẫn tốt, nhưng những chi phí của ông ta đã cao và ông nghĩ rằng không nên tiêu thêm tiền để tìm một cô thư ký mới.

Trong trường hợp không muốn tốn nhiều tiền thêm cho công tác tuyển mộ thư ký, nếu là bạn, bạn giải quyết ra sao?



CHƯƠNG 6

TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ

Ông cha ta từng nói: "Thiên thời, Địa lợi, Nhân hòa". Nhưng thiên thời không bằng địa lợi và địa lợi không bằng nhân hòa. Muốn cho yếu tố "Nhân" được "Hòa" cần phải biết "thuật dụng người". Thuật dụng người được các nước Âu - Mỹ tóm gọn trong câu "đúng người, đúng chỗ, đúng lúc". (The right man in the right place at the right time) - nghĩa là lựa chọn đúng người, bố trí họ đúng vị trí vào đúng thời điểm cần thiết.

N.H.T

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn có thể:

1. Giải thích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến tiến trình tuyển chọn như thế nào?
2. Mô tả tiến trình tuyển chọn nhân viên.
3. Trình bày được kỹ thuật, vai trò và tầm quan trọng của phương pháp trắc nghiệm.
4. Trình bày được kỹ thuật, vai trò và tầm quan trọng của phương pháp phỏng vấn.
5. Giải thích được tại sao phỏng vấn phải kết hợp với các phương pháp trắc nghiệm và sưu tra lý lịch trong tiến trình tuyển chọn nhân viên.
6. Nắm được những yếu tố cơ bản khi xin việc làm và thành công khi được phỏng vấn.

Suy cho cùng, một công ty thành công hay không chung quy cũng do chính sách “dùng người”, trong đó giai đoạn tuyển chọn người đúng khả năng vào làm việc là giai đoạn tuyển khởi hết sức quan trọng. Tuyển chọn nhân viên là hoạt động quan trọng trong quản trị. Một công ty dù có một khối tài sản lớn, máy móc thiết bị hiện đại, ban giám đốc đề ra các chiến lược cạnh tranh năng động, nhưng các thành viên trong công ty lại được bố trí vào những công việc không phù hợp với khả năng, năng khiếu, kiến thức và chuyên môn của họ, chắc chắn công ty ấy sẽ thất bại.

Ông cha ta đã từng nêu lên triết lý: “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”. Nhưng “thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hòa”. Muốn cho yếu tố “nhân” ở đây được “hòa” thì ta cần phải biết “thuật chọn người” và “thuật dùng người”. Tuyển chọn người có khả năng và bố trí họ vào chức vụ hoặc công việc thích hợp với họ là tiền đề cơ bản của “thuật dùng người”. Kế hoạch này kết hợp với chính sách tiền lương, động viên và thăng thưởng sẽ làm cho năng suất lao động cao, giá thành hạ, tinh thần công nhân được nâng cao, và là động lực để phát triển công ty.

Trong chương này, trước tiên chúng ta tìm hiểu các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến việc tuyển chọn nhân viên. Sau đó, chúng ta tìm hiểu xem công ty cần chọn lọc ứng viên hội đủ các tiêu chuẩn nào. Và sau cùng, chúng ta nghiên cứu tiến trình tuyển chọn nhân viên.

I. ẢNH HƯỞNG CỦA YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG

A. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Tuyển chọn nhân viên là cả một quá trình không đơn giản như chúng ta thường nghĩ. Không những nghiệp vụ này đòi hỏi phải có nghiệp vụ chuyên môn một cách khoa học mà còn tùy thuộc vào chiến lược nhân sự định hướng viễn cảnh của công ty. (xem lại chương 2).

Tuyển mộ là tập trung các ứng viên lại, còn tuyển chọn là quyết định xem trong số các ứng viên ấy ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho công ty.

Phẩm chất (quality) của nhân viên luôn luôn là yếu tố quan trọng. Nhưng yếu tố này đôi khi có thể được xem nhẹ bớt đi khi các điều kiện về thời gian và tài chánh không cho phép thực hiện một cách có quy mô. Nếu tuyển mộ nhân viên là một quá trình quan trọng và tốn kém thì việc tuyển lựa nhân viên còn quan trọng và tốn kém hơn nhiều vì nó đòi hỏi phải có thời gian, sức lực, trình độ và khả năng tài chánh.

Yếu tố phẩm chất có thể chia ra làm nhiều phạm trù. Nó tùy thuộc vào việc nhà quản trị cần loại phẩm chất gì nơi người sắp được tuyển dụng. Chẳng hạn như nếu kỹ năng về thương mại là điều kiện tiên quyết, thì phương pháp lựa chọn khác hẳn. Có những công việc đòi hỏi kỹ năng, nhưng có công việc mà khả năng học hỏi là quan trọng nhất, cũng có những công việc mà yếu tố nhân cách (personality) là quan trọng nhất. Có những việc mà sức mạnh và sự dẻo dai chịu đựng lại là những yếu tố quan trọng nhất. Trong nhiều trường hợp, có những việc làm đòi phải phối hợp hai hay nhiều yếu tố đã nêu trên.

Như vậy, việc tuyển lựa nhân viên là lựa chọn những người phù hợp với tính chất của từng loại công việc. Những người bị loại không có nghĩa là người xấu, không sử dụng được, mà bởi vì họ không thích hợp với tính chất công việc mà ta cần. Khả năng con người chỉ phát huy mạnh nếu bố trí họ vào làm những công việc thích hợp.

Việc tuyển chọn còn bị ảnh hưởng bởi bầu không khí văn hóa của công ty. Như đã trình bày trong chương 2, một công ty có bầu không khí năng động, chắc chắn các cấp quản trị sẽ tuyển chọn những người có đầu óc thông minh, có tham vọng, và nhất là năng động và có sáng kiến.

Việc tuyển chọn còn bị ảnh hưởng bởi phản ứng của công đoàn. Chắc chắn công đoàn sẽ phản ứng nếu các cấp quản trị tuyển chọn không

bình đẳng, phân biệt đối xử. Điều này chưa xảy ra tại Việt Nam, nhưng trong tương lai, điều này chắc chắn sẽ xảy ra.

B. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Quý bạn nên xem lại chương 2. Trong chương này, chúng tôi đã trình bày rằng môi trường bên ngoài rất ảnh hưởng đến quản trị TNNS. Đó là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số / lực lượng lao động, luật lệ của nhà nước, văn hóa - xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, và chính quyền - đoàn thể.

Chẳng hạn như Nhà nước yêu cầu phải ưu tiên tuyển chọn thanh niên xuất ngũ. Trong trường hợp này công ty phải ưu tiên tuyển chọn các thanh niên xuất ngũ nếu họ có cùng trình độ, và hội đủ các điều kiện bằng các ứng viên khác. Thí dụ khác, nếu thị trường hiện nay rất kham hiếm một loại chuyên viên kỹ thuật nào đó, một hãng công ty không thể áp dụng kỹ thuật tuyển chọn như khi áp dụng đối với các ứng viên theo thông lệ, hãng khác công ty phải “chộp lấy” cơ hội tuyển chọn chuyên viên này ngay. Nếu không đối thủ cạnh tranh sẽ “phồng tay trên” mất...

Sau khi chúng ta nghiên cứu yếu tố môi trường ảnh hưởng đến tiến trình tuyển chọn nhân viên, thiết tưởng chúng ta cần có một cái nhìn khái quát tiến trình này.

II. TIÊU CHUẨN TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Các tiêu chuẩn để tuyển chọn nhân viên cần phải dựa trên *chiến lược sử dụng nhân sự, định hướng viễn cảnh của công ty, và bầu không khí văn hóa của công ty* như đã trình bày trong chương 1 và chương 2.

Việc tuyển chọn nhân viên cần phải dựa trên các tiêu chuẩn sau đây:

- Khả năng nhân cách
- Khả năng chuyên môn
- Khả năng giao tế

- Khả năng lãnh đạo (nếu tuyển chọn cấp quản trị).

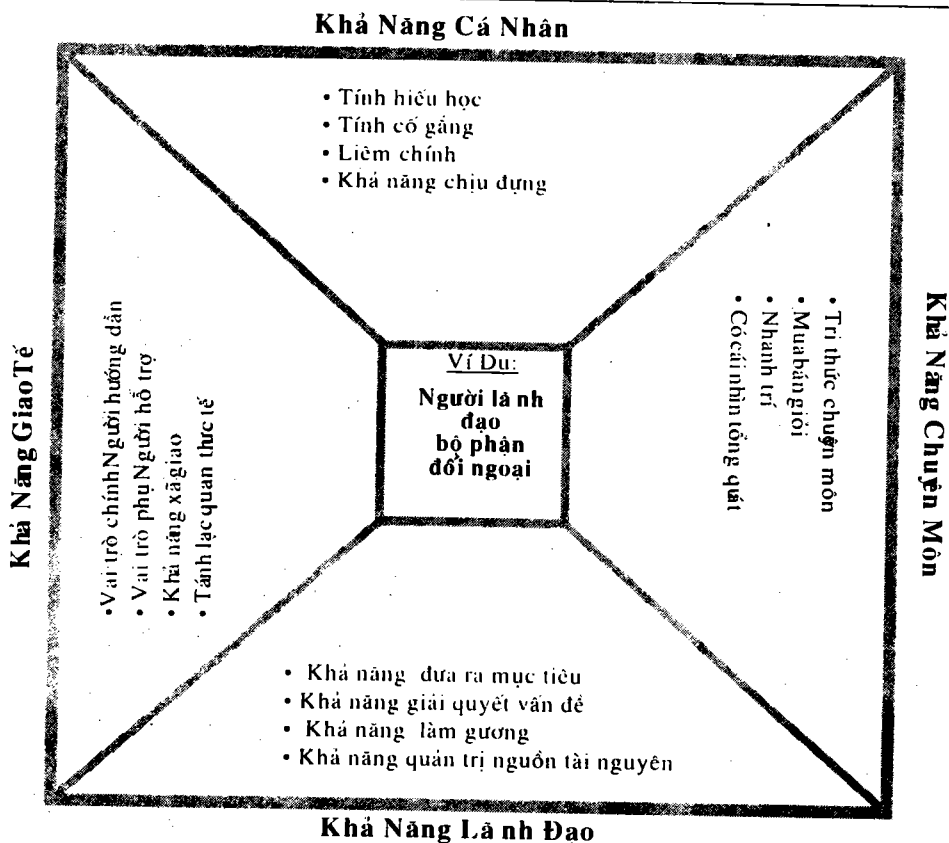
Do đó, chúng ta không cần phải chú ý đến các dữ liệu khác không phù hợp với định hướng viễn cảnh của công ty như phân biệt quốc tịch, chủng tộc, giới tính, hay tôn giáo của ứng viên. Các tiêu chuẩn còn tùy thuộc vào tính chất của từng công việc cụ thể.

Xét về mặt một cách tổng quát, nếu công ty muốn tuyển ứng viên vào các chức vụ càng cao bao nhiêu càng đòi hỏi ứng viên phải có kỹ năng quản trị rộng và bao quát bấy nhiêu. Ngược lại, ứng viên muốn ứng cử vào chức vụ càng thấp bao nhiêu càng đòi hỏi phải có nhiều *kỹ năng kỹ thuật, nghiệp vụ chuyên môn* (technical skills) chuyên sâu bấy nhiêu. *Kỹ năng quản trị* (managerial skills) bao gồm *kỹ năng nhận thức* (conceptual skills) và *kỹ năng giao tế* (interpersonal skills). Hình 6.1 sẽ giúp các bạn có cái nhìn tổng quát. Các kỹ năng này đã được trình bày cụ thể trong giáo trình *Quản Trị Học*, do đó chúng tôi không trình bày ở đây.

Cấp Cao	Kỹ Năng Quản Trị
Cấp Trung	Kỹ Năng Kỹ Thuật
Cấp Thấp	Nghệ Vụ Chuyên Môn
Nhân Viên	

Hình 6.1: Các tiêu chuẩn thuộc về kỹ năng

Riêng đối với các cấp quản trị, các tiêu chuẩn tuyển chọn cao hơn. Chẳng hạn như trưởng phòng / giám đốc đối ngoại cần phải hội đủ các tiêu chuẩn như được minh họa trong hình 6.2.



Hình 6.2: Danh sách những yêu cầu về khả năng và yêu cầu về vai trò quan trọng nhất đối với người lãnh đạo bộ phận đối ngoại của một doanh nghiệp

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Người lãnh đạo bộ phận đối ngoại phải là con người có phẩm chất của nhà doanh nghiệp và có tính nhân bản ("có đầu óc sáng suốt, trái tim nhiệt huyết, và đôi bàn tay năng động").

- Khả năng cá nhân
- Khả năng chuyên môn

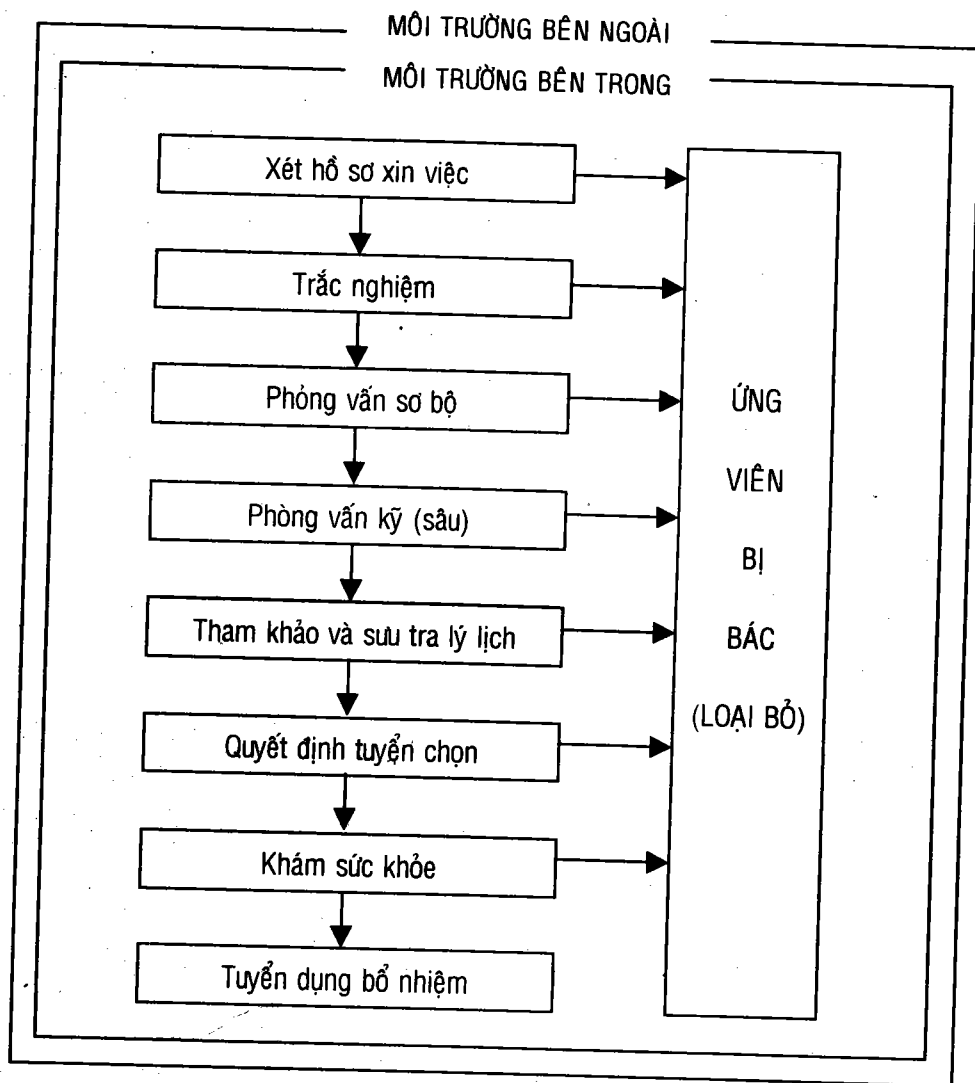
- Khả năng giao tế
- Khả năng lãnh đạo

Những hướng này phù hợp với viễn cảnh và được tiếp tục sắp xếp theo từng vị trí, chúng được coi như là những mục tiêu đã được ấn định trước đối với mỗi cuộc nói chuyện với những người xin việc.

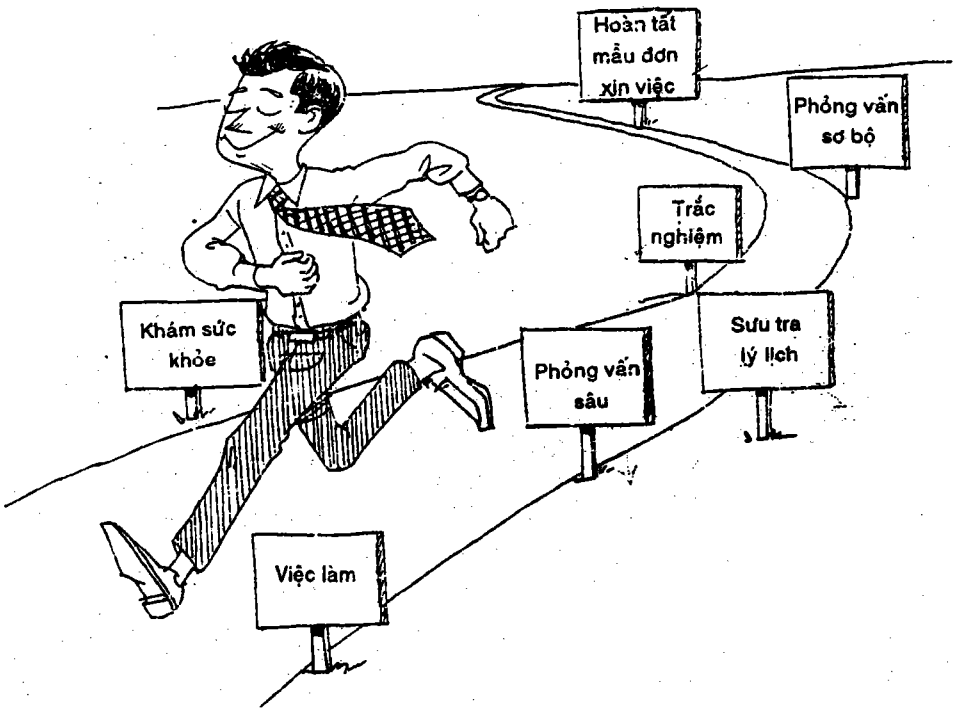
III. PHÁC HỌA TIẾN TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Hình 6.3. sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát tiến trình tuyển chọn nhân viên. Đây là tiến trình cơ bản có tính cách quốc tế. Tuy nhiên tiến trình này còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài và bên trong. *Do đó có nhiều trường hợp phải bỏ bớt một vài giai đoạn nào đó hoặc đảo lộn thứ tự.*

Nếu có đủ thời gian và tài chánh, công ty nên theo đầy đủ các giai đoạn nêu trong hình 6.3. Điều này giúp cho công ty tuyển chọn đúng người theo yêu cầu. Hình 6.4 cho ta một cách nhìn tương đối đơn giản và sống động. Tiến trình chỉ gồm có sáu bước. Tuy nhiên hai tiến trình trên đều giống nhau về cơ bản bao gồm phỏng vấn sơ bộ, trắc nghiệm, sưu tra lý lịch, phỏng vấn sâu, khám sức khỏe, và quyết định tuyển chọn. Tiến trình đầu chi tiết hơn, chọn lựa kỹ hơn. Tuy nhiên, như trên đã đề cập, không phải công ty nào cũng có điều kiện thực hiện cả chín bước.



Hình 6.3: Tiến trình tuyển chọn nhân viên



Hình 6.4: Tiến trình tuyển chọn nhân viên

Nguồn: Jack Halloran, *Personnel and Human Resource Management* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1986) p.104.

Hình 6.3 phác họa tiến trình tuyển chọn tám bước. Đó là tiến trình tuyển chọn nhân viên một cách chính thức. Tuy nhiên, trước khi bước vào giai đoạn này, các công ty chuẩn bị rất chu đáo. Do đó, chúng ta có thể chia ra làm hai giai đoạn trong việc tuyển chọn nhân viên.

◆ GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ

Trước khi tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên, các công ty chuẩn bị rất kỹ. Ngoài những chuẩn bị có tính cách vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm, phỏng vấn, các công ty rất chú trọng đến bảng mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc như đã trình bày trong chương 3.

Nhờ có bảng mô tả này mà cấp quản trị biết sẽ cần loại ứng viên có những tiêu chuẩn nào. Và cũng nhờ bảng "Job specification" này, các chuyên gia sẽ soạn thảo các mẫu trắc nghiệm, các mẫu phỏng vấn thích hợp.

Như vậy, trước khi tiến hành tuyển lựa chính thức, điều quan trọng là công ty phải làm bảng mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc nếu công ty chưa có bảng này, hoặc công ty phải rà xét lại bảng mô tả này xem có đáp ứng với tình hình mới không.

◆ GIAI ĐOẠN CHÍNH THỨC

Sau đây chúng tôi sẽ trình bày tám bước hay tám giai đoạn của tiến trình tuyển chọn, sau khi ứng viên nộp đơn (bước 1)⁽¹⁾

A. XEM XÉT HỒ SƠ XIN VIỆC

Bước đầu tiên trong tiến trình tuyển chọn bao gồm việc xem xét hồ sơ xin việc do chính ứng viên tự thiết kế hoặc mẫu đơn do công ty soạn thảo. Phòng nhân sự sẽ đánh giá xem ứng viên có phù hợp với nhu cầu của công ty không.

1. Đối với mẫu đơn do công ty soạn thảo thì mẫu đơn càng thiết kế khoa học và chi tiết, công ty càng tiết kiệm thời gian để chọn lựa ứng

⁽¹⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, pp.218-242.

viên. *Mẫu đơn này có hiệu quả hơn là bản lý lịch (Résumé).* Mẫu đơn này sẽ khám phá ra ứng viên nào là có trình độ thực sự.⁽²⁾

Thông tin chi tiết trong mẫu đơn này thay đổi tùy theo từng công ty và tùy theo loại hình kinh doanh. Thông tin mà ứng viên điền vào khoảng trống được đối chiếu so sánh với bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc để xem các tiêu chuẩn của ứng viên có phù hợp với yêu cầu của công ty không. Điều này không phải đơn giản, nếu không nói là khó. Các ứng viên thường nói về mình với khía cạnh hào quang tích cực, hoặc không thực tế. So sánh nhiệm vụ và trách nhiệm trong quá khứ của một ứng viên với nhiệm vụ và trách nhiệm của một chức vụ hay một chỗ làm mà ứng viên đang xin không phải là một chuyện dễ. Chẳng hạn như một người có chức danh là “nhà quản trị” (manager) ở một tổ chức nào đó có thể lại ít làm công việc quản trị so với một người khác cũng cùng một chức danh nhưng lại có nhiều trách nhiệm về quản trị hơn.

Trong nhiều thập niên qua, các nhà quản trị đã nỗ lực sử dụng dữ kiện trong mẫu đơn để khám phá ra ai sẽ thành công và ai sẽ không thành công trong công việc. Trên năm chục năm qua, các nhà nghiên cứu cho thấy mẫu đơn xin việc có thể là một chỉ số tiên đoán có giá trị đối với một số chức vụ nào đó. Một kỹ thuật giúp phân biệt nhân viên nào sẽ thành công và ít thành công trong công việc đó là kỹ thuật hay *phương pháp tính trọng số (tỉ lệ) khoảng trống trong mẫu đơn* (The weighted application blank - WAB) - nghĩa là dựa vào thông tin mà ứng viên điền vào khoảng trống, nhà nghiên cứu sẽ tính tỉ lệ. Đây là một phương pháp được sử dụng để phân tách các biến số (variables) như đã làm việc ở nơi cũ lâu năm hay ngắn hạn, làm việc có năng suất hay ít năng suất, và thỏa mãn hay ít thỏa mãn với công việc. Bởi vì phương pháp này ít đạt được kết quả nên các nhà nghiên cứu quay sang các kỹ thuật định lượng (quantitative techniques) để đánh giá dữ kiện trong mẫu đơn xin việc. Đó là các kỹ thuật phân tách tương quan

⁽²⁾ Bradford D. Mart, “Progressive Approaches for Hiring the Best People,” *Training and Development Journal*, No. 41 (September 1987), p.49.

(correlation analysis) và kỹ thuật phân tách hồi quy (regression analysis) như đã trình bày trong chương 4 (Hoạch định TNNS). Vì giới hạn về thời gian chúng tôi không thể trình bày chi tiết các phương pháp này. Sinh viên nên ôn lại phần này trong các môn toán kinh doanh, xác suất - thống kê.

2. Đối với các công ty ở nước ngoài thì thông thường các mẫu đơn này được phát cho các ứng viên nào đã qua lần phỏng vấn sơ bộ. Những ứng viên nào không qua (rớt) sẽ không được phát mẫu đơn này. Có công ty yêu cầu ứng viên viết tại chỗ, có công ty yêu cầu ứng viên về nhà viết và nộp lại cho cơ quan sau.

Tuy nhiên có công ty lại yêu cầu ứng viên viết tại chỗ và chờ phỏng vấn sơ bộ ngay lúc đó. Các chuyên viên Hồng Kông của tập đoàn New World Hotel quốc tế đã áp dụng phương pháp này khi tuyển 100 cấp quản trị làm việc tại New World Hotel Saigon năm 1994 vừa qua.

3. Có công ty lại kết hợp phỏng vấn, phân tách chữ viết và coi tướng số hoặc chữ viết luôn một lúc. Có công ty lại áp dụng xét đơn sơ bộ ngay khi ứng viên mới nộp đơn xin việc - nghĩa là trước khi phỏng vấn sơ bộ. Họ nghiên cứu kỹ lý lịch, đơn xin việc kết hợp với phân tách chữ viết và chữ ký để loại bỏ một số ứng viên không đạt yêu cầu.

Trở lại vấn đề nghiên cứu chữ viết và chữ ký, chúng ta thấy đây là một môn khoa học phổ biến trên thế giới được gọi là khoa nghiên cứu chữ viết (graphology) và khoa tướng học (physiognomy). Ngay cả các nước xã hội chủ nghĩa trước đây ở Đông Âu và Liên Xô cũng công nhận những khoa này. Người Nhật, Singapore, Hồng Kông cũng rất chú trọng vấn đề này.

Tuy là một khoa học nhân văn được các nhà chuyên môn phân tách trong việc tuyển dụng ứng viên, nhưng sự phán đoán trên chữ ký và tướng mạo của ứng viên rất khó khăn và mơ hồ. Do đó, người Pháp đều đồng ý rằng sự tuyển lựa theo phương pháp này chỉ có tính cách dự phỏng, tạm thời và sơ bộ, cần phải phối hợp với phương pháp phỏng vấn trực tiếp và phương pháp trắc nghiệm. Đối với Việt Nam, cho đến nay các môn này không được giảng dạy tại các trường. Các

nhà tướng số chỉ xem sách, học mò, học đoán hoặc được một vị cao niên nào đó truyền thụ lại. Mức độ chính xác quả là hiếm hoi, và vì thế chưa nên áp dụng phổ biến phương pháp này tại Việt Nam.

Tuy nhiên việc lựa chọn sơ bộ dựa vào các đơn tuyển dụng như các công ty Pháp áp dụng có nhiều lợi điểm: Rất ít phí tổn; không đòi hỏi phải nhiều người lựa chọn hồ sơ, thời gian tương đối ngắn (trong vòng hai ba ngày), giảm thiểu một số ứng viên không đủ tiêu chuẩn và vì thế số người được phỏng vấn, trắc nghiệm và sưu tra lý lịch ít hơn và dĩ nhiên sẽ bớt tốn kém. Gạt ra ngoài phương pháp xem chữ ký và tướng mạo, chúng ta có thể sơ bộ nghiên cứu hai tiêu chuẩn sau đây: hình thức của đơn xin và nội dung của đơn xin.

Về hình thức của đơn xin như trình bày sạch sẽ, rõ ràng, có logic, chữ viết, cách sử dụng từ, cách hành văn... Chỉ nên áp dụng để tuyển lựa các nhân viên hành chánh hoặc nghiệp vụ nghiên cứu. Đối với công nhân cơ khí hoặc tạo vụ khác nhiều khi kết quả ngược lại. Nhiều người thợ làm giỏi nhưng khi viết lại chẳng ra gì. Cũng có người nói rất hùng biện lưu loát (chọn người bán hàng) nhưng viết văn lại không hay nếu không nói là dở.

Về nội dung của đơn xin tuyển dụng, ta có thể phân tách kỹ xem ứng viên nào đạt được mức độ tiêu chuẩn gần nhất với công việc mà ta muốn tuyển như đã trình bày trên đây. Đó là các tiêu chuẩn trình độ học vấn, trình độ chuyên môn hay kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp, tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình, tình trạng nghĩa vụ quân sự và hạnh kiểm (đương sự đính kèm các giấy khen, bằng khen...). Đương sự phải đính kèm các giấy tờ liên hệ đến chi tiết trên đây.

Sau khi duyệt xét, chúng ta nên chia ra làm nhiều hạng hoặc thậm chí ba hạng. Hạng A khá, tốt hoặc đủ điều kiện. Hạng B trung bình, nghi ngờ, có thể chấp nhận. Hạng C yếu, kém, nên loại. (yếu, kém ở đây là so với tiêu chuẩn mà công việc đòi hỏi).

Chúng tôi sẽ trình bày chi tiết về phương pháp phỏng vấn ở phần D.

B. TRẮC NGHIỆM⁽³⁾

Phương pháp trắc nghiệm ra đời vào cuối thế kỷ thứ 19. Tuy nhiên, trắc nghiệm về các khả năng tâm sinh lý vẫn còn ít được sử dụng trước thế chiến thứ nhất. Nhưng đến thế chiến thứ hai, các phương pháp trắc nghiệm được áp dụng cho các lực lượng quân đội. Cũng trong thời gian này các ngành kỹ nghệ cũng bắt đầu các chương trình trắc nghiệm. Tuy nhiên nhiều chương trình thất bại vì khó quản trị các trắc nghiệm cho các nhóm đông người.

Vào khoảng năm 1948, các kỹ thuật trắc nghiệm được sửa đổi và bắt đầu được sử dụng rộng rãi. Các kỹ thuật này mau chóng trở thành một phần quan trọng trong công tác tuyển chọn nhân viên. Trong bảng phức trình với đề tài “Những khung cảnh của các công ty Hoa Kỳ” nằm trong khóa hội thảo “Nghiên cứu sự sinh hoạt của các công ty Hoa Kỳ” tổ chức tại Mỹ vào năm 1951, tác giả đã chứng minh sự tiến bộ rõ ràng nhờ phương pháp trắc nghiệm để chọn các ứng viên. Kết quả như sau:



Hình 6.5. So sánh hiệu quả của trắc nghiệm

Trước khi áp dụng phương pháp trắc nghiệm cho 594 ứng viên. Tỷ lệ người được tuyển khi làm việc có trình độ kém lên tới 26% và người giỏi chỉ có 25%.

Sau khi áp dụng phương pháp trắc nghiệm cho 108 ứng viên. Tỷ lệ số người được tuyển là giỏi cao hơn và số người khi làm việc tỏ ra kém chỉ có 5,5%.

⁽³⁾ Nguyễn Văn Lạc, *Quản Trị Căn Bản* (Saigon : Đại học Vạn Hạnh, 1975), tr. 83-128.

Cũng nhờ phương pháp trắc nghiệm mà các tổ chức tiết kiệm được chi phí lao động nhờ tuyển được các ứng viên làm việc có năng suất cao. Sở cảnh sát Philadelphia đã nhờ phương pháp trắc nghiệm khả năng nhận thức (cognitive ability tests) mà tuyển được người có hiệu năng cao, tiết kiệm khoảng 18 triệu đô la mỗi năm tuyển người. Đây là một cơ quan rất lớn, có khoảng trên 5000 người.⁽⁴⁾

Trong một cuộc nghiên cứu trước đó vài năm (1979), các nhà nghiên cứu cho biết nếu 18.498 lập trình viên (programmers) máy tính được chính phủ liên Bang Mỹ tuyển chọn bằng cách trắc nghiệm lập trình trên máy computer thì năng suất lao động sẽ tăng lên được 1,2 tỷ đô la. Nếu sử dụng phương pháp này cho tất cả các lập trình viên, công cũng như tư, thì năng suất lao động sẽ tăng lên là 10,78 tỉ đô la.⁽⁵⁾

Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu cụ thể lợi điểm, mục đích, giới hạn, phương pháp, và các loại trắc nghiệm đã và đang được áp dụng trên thế giới.

1. Lợi Điểm

Phương pháp trắc nghiệm đem lại cho công ty nhiều lợi điểm như sau:

- 1.1. Tiên đoán ứng viên có thể thành công trong việc làm tới mức độ nào.
- 1.2. Khám phá được những khả năng hay tài năng đặc biệt của ứng viên, mà đôi lúc ứng viên cũng không hề hay biết.
- 1.3. Kết quả chính xác hơn phương pháp phỏng vấn vì sẽ giới hạn phần nào, thành kiến hay khuynh hướng của người phỏng vấn.
- 1.4. Giúp cho công ty hay bất cứ tổ chức nào tìm được các sắc thái đặc biệt về cá tính, cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.

(4) John E. Hunter and Frank L. Schmidt, "Ability Tests: Economic Benefits versus the Issue of Fairness," *Industrial Relations*, 21 (Fall 1982), p. 293.

(5) Frank L. Schmidt, John E. Hunter, Robert C. McKenzie, and Tressie W. Muldrow, "Impact of Valid Selection Procedures On Work - Force Productivity", *Journal of Applied Psychology*, No. 64 (1979), p.624.

- 1.5. Giúp tìm ra những ứng viên có những đặc điểm giống nhau, hoặc ít ra không dị biệt quá để xếp họ làm việc chung cùng một lãnh vực. Và chính việc sắp xếp này, các nhân viên có dịp phát triển nhanh mối quan hệ. Nguyên tắc làm việc thành nhóm - gọi là nhóm năng động (dynamic groups) - càng ngày càng được các nhà quản trị lưu tâm và phát triển.

Trong quân đội, người ta dùng phương pháp này để sắp xếp ngành chuyên môn cho các sĩ quan và nhiều vấn đề liên hệ đến nghiệp vụ quản trị nhân viên như: tuyển chọn, thăng chức, chuyển chuyển, huấn luyện, hướng dẫn...

- 1.6. Tiết kiệm chi phí sản xuất vì công ty tuyển được người có năng suất lao động cao như vừa trình bày ở mục trên.

Như trên đã đề cập, tuy phương pháp này có nhiều lợi điểm, nhưng muốn cho có kết quả cần phải phối hợp với các phương pháp khác như phỏng vấn và sơ tra lý lịch.

2. Mục Đích

Phương pháp này có rất nhiều mục đích tùy theo người sử dụng vạch ra. Riêng trong lãnh vực quản trị nhân viên, việc áp dụng phương pháp này không ngoài mục đích tuyển dụng người thích hợp với công tác được giao và nhờ thế công ty sẽ đạt được kết quả như:

- 2.1. Giảm bớt chi phí về huấn luyện vì khi biết năng khiếu của họ, công ty chỉ việc phát triển khả năng đó lên chứ không phải huấn luyện người mà ta không biết họ có năng khiếu gì
- 2.2. Giảm thiểu những rủi ro trong kinh doanh do sơ sót, yếu kém của nhân viên
- 2.3. Rút ngắn thời gian tập sự của nhân viên
- 2.4. Nhân viên được thăng thưởng một cách hợp lý
- 2.5. Nhân viên được giao cho việc đúng khả năng

- 2.6. Giảm bớt được tình trạng nhân viên tự ý nghỉ việc hoặc buộc thôi việc do không thích hợp với công việc

3. Những Giới Hạn Của Phương Pháp Trắc Nghiệm

Mức độ hiệu quả của phương pháp trắc nghiệm tăng hay giảm đều tùy thuộc vào chương trình được hoạch định và chuyên viên phụ trách.

Để trắc nghiệm nhân viên, chương trình hoạch định phải rất chính xác và có khả năng tạo ra hiệu năng cao. Nhằm mục đích phát huy trình độ hữu dụng, phương pháp trắc nghiệm có thể gồm những bài viết, khẩu vấn, hay những dụng cụ thích hợp...

Phương pháp trắc nghiệm sẽ trở nên vô hiệu cho bất cứ công ty nào chỉ biết áp dụng nó một cách máy móc và vô ý thức. Vì lý do đó, sự hiện diện của các chuyên viên trắc nghiệm không phải là không cần thiết. Một chuyên viên trắc nghiệm nên biết:

- Những vấn đề của công ty.
- Tình hình và cách điều hành của các vị chỉ huy.
- Khung cảnh của công ty.
- Những mối tương quan của các nhóm người làm việc trong công ty.
- Những dữ kiện liên hệ đến chức vụ hay công việc mà công ty đang tuyển...

Một chuyên viên trắc nghiệm phải tế nhị, cũng như cần phải có kiến thức tổng quát. Ngoài ra, các chuyên viên trắc nghiệm cần phải hội đủ một số yêu cầu sau đây:

- Có những chứng chỉ chuyên môn để chứng minh cho sự hiểu biết về lý thuyết và thực hành.
- Thuộc về một lớp tuổi nào đó để có thể hiểu con người nói chung một cách khá vững chắc.
- Có uy tín hay thanh danh.
- Có tính tình thích ứng với công việc giao phó.

- Mặc dù phương pháp trắc nghiệm đã thực sự được ứng dụng hơn một thế kỷ nay, nhưng hiện nay cũng chưa có một loại trắc nghiệm nào hay một chương trình trắc nghiệm nào được xem là hoàn hảo. Cho nên, phương pháp trắc nghiệm chỉ có một giá trị tương đối và cần phải phối kiểm với những phương pháp khác như phỏng vấn, sưu tra, quan sát.. nếu muốn đi đến những kết luận chính xác.

3.1. Một bài thi trắc nghiệm của bất cứ một ứng viên nào dù đạt được ở mức độ cao điểm nhất cũng chưa chắc đưa đến một sự suy đoán chính xác hoàn toàn về khả năng tài khéo léo, bản tính... của ứng viên đó.

3.2. Phương pháp trắc nghiệm không cho biết tại sao ứng viên đã đạt được một số điểm nào đó, nhưng phương pháp này chỉ cho biết rằng ứng viên đã đạt được số điểm đó thôi.

3.3. Phương pháp trắc nghiệm chỉ mang lại kết quả tốt khi nào những dữ kiện mà ứng viên cung cấp phải rõ ràng và tương đối chính xác.

3.4. Tùy trình độ của người viết trắc nghiệm.

Hiện nay để giúp cho nghiệp vụ trắc nghiệm trở nên dễ dàng hơn và đạt được kết quả tốt đẹp, một số các viện đại học cũng như những trung tâm chuyên nghiệp trên thế giới đã soạn ra những bài thi trắc nghiệm thuộc nhiều lãnh vực khác nhau để cung cấp cho những tổ chức hay những xí nghiệp.

4. Phương Pháp Trắc Nghiệm

Dù cho thể thức thi trắc nghiệm là cá nhân hay nhóm. Nhưng bài thi trắc nghiệm tâm lý thường áp dụng một trong ba phương sách sau đây:

- Bút vấn trắc nghiệm.
- Khẩu vấn trắc nghiệm.

- Trắc nghiệm bằng máy móc, hình vẽ, đồ chơi và những dụng cụ liên lạc khác.

4.1. Bút vấn trắc nghiệm

Một hình thức thông thường là yêu cầu ứng viên trả lời câu hỏi trong bài thi.

Trong một cuộc hội thảo được tổ chức tại Los Angeles, thuộc tiểu bang California, Hoa Kỳ, ngày 25/3/67 với đề tài “phương pháp trắc nghiệm tâm lý đơn giản nhất” đã đề nghị rằng: “Muốn tìm hiểu tâm lý của một thể nhân, chúng ta nên cho họ trả lời 100 câu hỏi hoặc mâu thuẫn hoặc liên hệ với nhau trong vòng một giờ. Chính phương pháp này còn giúp cho trắc nghiệm viên biết rõ ràng ứng viên nói trên có cá tính như thế nào. Chẳng hạn như đối trá, hay tranh chấp, thành thật, yếu đuối, bạo động...”

4.2. Khẩu vấn trắc nghiệm

Đây là một hình thức phỏng vấn. Các câu hỏi có thể dựa theo phương pháp bút vấn vừa trình bày ở trên. Tuy nhiên với phương pháp khẩu vấn thì có lợi điểm là trắc nghiệm viên có thể tìm được thái độ, tư cách, và một phần nào cá tính... của ứng viên trực tiếp. Nhưng phương pháp khẩu vấn này sẽ đưa đến những kết quả có tính cách chủ quan hơn, và thể thức thực hiện cũng phức tạp hơn so với trường hợp bút vấn trắc nghiệm.

4.3. Trắc nghiệm bằng máy móc, máy vi tính, hình vẽ và dụng cụ liên hệ

Ngày nay người ta đã tận dụng tất cả mọi phương tiện tân tiến nhất vừa được phát minh thuộc lãnh vực khoa học ứng dụng trong những năm vừa qua cho công trình nghiên cứu để trắc nghiệm tâm lý của con người.

Ở đây chỉ đưa ra những trường hợp trắc nghiệm tâm lý rất đơn sơ và dễ dàng thực hiện ít tốn phí, đó là những hình vẽ.

Ngoài ra người ta còn dùng phương pháp trắc nghiệm bằng máy vi tính và bằng phim ảnh. Trong khóa hội thảo về “nguyên tắc suy luận và phối hợp” được tổ chức tại Đại Học Wisconsin năm 1969, người ta đã dùng phương tiện của phim ảnh để trắc nghiệm mức độ suy luận chính xác của các hội thảo viên.

Chuyên viên trắc nghiệm sẽ chiếu lên màn ảnh đoạn đầu của một chuyện phim rồi yêu cầu các hội thảo viên tiên đoán những gì sẽ xảy ra, cũng như cá tính cùng với vai trò của từng nhân vật trong phim, và ý nghĩa của cốt truyện.

Những câu hỏi này sẽ được trả lời một cách gián tiếp khi chuyện phim được kết thúc. Đây là một loại trắc nghiệm có khuynh hướng nghiên cứu về tâm lý.

Trắc nghiệm bằng phương pháp ráp hình cũng được áp dụng trên thế giới. Chẳng hạn như phương pháp trắc nghiệm của Bize. Ông ta cắt một hình bầu dục (ellipse) ra nhiều mảnh nhỏ rồi yêu cầu ứng viên ráp lại trong một thời gian càng ngắn càng tốt.

5. Phân loại trắc nghiệm

Hiện nay, có nhiều loại trắc nghiệm đang được áp dụng thuộc nhiều lãnh vực khác nhau, ở trong quân đội cũng như trong những tổ chức tư doanh hay công sở, dù có mục đích thương mại hay không. Đó là những loại trắc nghiệm sau đây:

- Trắc nghiệm kiến thức tổng quát.
- Trắc nghiệm tâm lý.
- Trắc nghiệm về mức độ thông minh.
- Trắc nghiệm về cá tính.
- Trắc nghiệm về khả năng chuyên môn và năng khiếu.
- Trắc nghiệm khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp.
- Trắc nghiệm khả năng nhận thức.
- Trắc nghiệm sở thích về nghề nghiệp.

- Trắc nghiệm sử dụng thuốc.
- Trắc nghiệm công việc mẫu cụ thể.

5.1. Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát (general Knowledge tests)

Mục đích của loại trắc nghiệm này là tìm xem trình độ hiểu biết tổng quát của một cá nhân hay một ứng viên có thể đạt đến trình độ nào.

Loại trắc nghiệm này bao hàm nhiều lãnh vực liên hệ đến:

- | | |
|---|----------------|
| - Kinh tế | - Toán học |
| - Địa lý | - Văn học |
| - Sử học | - Sinh vật học |
| - Giáo dục | - Quản trị học |
| - Triết học | - Khoa học |
| - Và những bộ môn khác như âm nhạc, nghệ thuật, báo chí, phim ảnh, thể thao,... | |

Nhà quản trị chỉ áp dụng loại trắc nghiệm này khi cần phải tuyển chọn những ứng viên thuộc cấp quản trị. Thật là phi lý nếu chúng ta bắt tất cả các ứng viên xin việc đều phải qua kỳ thi trắc nghiệm về kiến thức tổng quát, dù rằng chức vụ đảm nhận chỉ là thư ký đánh máy hay lao công...

Đa số các phương pháp trắc nghiệm về kiến thức tổng quát đều căn cứ trên bài thi viết để giản dị hóa một phần nào thủ tục cho công ty. Tuy nhiên, hiện nay, người ta cũng thường sử dụng những máy móc, hình ảnh... liên hệ đến chức vụ hay công việc đang chuyển, đối với phương pháp trắc nghiệm này. Nhiều công ty Mỹ và Nhật trắc nghiệm ngay trên máy vi tính, và ứng viên biết ngay kết quả.

5.2. Trắc nghiệm tâm lý (psychological tests)

Trắc nghiệm tâm lý hiện nay là loại trắc nghiệm đóng vai trò quan trọng trong việc tuyển chọn, sắp xếp cũng như chuyển chuyển nhân

viên. Tại Nhật, ứng viên bao giờ cũng qua kỳ thi trắc nghiệm xem có tinh thần tập thể không. Đối với các công ty Nhật, tinh thần tập thể, hòa đồng với mọi người là quan trọng nhất.

Trắc nghiệm tâm lý giúp nhà quản trị hiểu được động thái và thái độ ứng xử của ứng viên như hướng nội - hướng ngoại, rụt rè, nhút nhát, ích kỷ, ít nói...

Để đạt được kết quả chính xác hơn, người ta thường cho ứng viên tham dự một kỳ thi trắc nghiệm cá nhân. Rồi sau đó, căn cứ vào kết quả xếp loại các cá nhân nào có những đặc điểm tương tự vào một nhóm và cho nhóm đó qua một kỳ thi trắc nghiệm thứ hai gọi là trắc nghiệm nhóm. Một bài trắc nghiệm tâm lý được coi là đáng tin cậy, nếu số điểm của ứng viên trong kỳ thi trắc nghiệm nhóm được xem như cố định hoặc không bị sai lệch nhiều so với kết quả nhận được từ bài thi trắc nghiệm cá nhân.

Một bài thi trắc nghiệm tâm lý có giá trị khi kết quả của ứng viên được ghi nhận là không thay đổi nhiều, nếu ứng viên này thi lại nhiều lần cùng một bài thi trắc nghiệm (nghĩa là số điểm thi của lần thứ nhất và lần thứ hai của cùng một ứng viên không mâu thuẫn nhau, dù bất cứ trên lãnh vực nào được bao hàm trong bài trắc nghiệm tâm lý).

5.3. Trắc nghiệm trí thông minh (*intelligence tests*)

Đây là một loại trắc nghiệm tương đối cổ điển nhất vì đã từng được các trường trung học và đại học áp dụng từ lâu.

Mục đích của loại trắc nghiệm này nhằm tìm hiểu xem trí thông minh và óc suy luận của trẻ con, thanh niên và thiếu nữ như thế nào? Với loại trắc nghiệm này, người ta có thể suy đoán được khả năng của ứng viên về từ ngữ, óc toán học, khả năng hiểu biết về những mối liên hệ trong không gian và lý luận logic.

Từ loại trắc nghiệm này, các nhà tâm lý học đưa ra một số kết luận là những đứa trẻ xuất thân từ gia đình mà anh chị của chúng được giáo

dục kỹ lưỡng và hiểu học, thì thường đạt được số điểm cao trong các kỳ thi.

Một số các chuyên viên trắc nghiệm về mức độ thông minh thường đề nghị rằng chúng ta nên lấy tuổi tinh thần rồi trừ đi số tuổi thật của bất cứ một cá nhân nào. Tuy nhiên ý niệm này không được đúng lắm vì sự ấn định số tuổi tinh thần không dựa trên một căn bản chính xác nào cả. Chẳng hạn như một đứa trẻ 4 tuổi (tuổi thực) có thể được xem như nó có mức độ hiểu biết và thông minh bằng đứa trẻ lên 6 tuổi (tuổi tinh thần). Nhưng một người khác thì cho rằng đứa trẻ 4 tuổi nói trên có óc thông hiểu ngang với 5 tuổi mà thôi. Hơn nữa, hiệu số giữa hai hàng tuổi khác nhau không chứng minh được rằng lý luận trên là chính xác, và đôi khi còn đưa đến những sự sai biệt rộng lớn. Chẳng hạn như $6 - 4 = 2$ tuổi (thông minh hơn) $16 - 14 = 2$ tuổi (kém thông minh hơn).

Người ta thường gọi đây là một chênh lệch biểu kiến về tuổi tác và chỉ có giá trị tương đối mà thôi, chứ không giải thích được một mức độ đáng tin cậy nào.

Sau này, một nhà tâm lý học người Đức, Stern đã tìm cách thay đổi cách tính sự thông minh bằng tỷ lệ sau đây mà ông ta gọi là chỉ số trí thông minh (Intelligent hay Intellectual Quotient: IQ). Công thức tính như sau:

$$IQ = \frac{\text{Tuổi tinh thần}}{\text{Tuổi thực}} \times 100$$

$IQ = 100 \rightarrow$ trẻ con trung bình

$IQ < 100 \rightarrow$ kém thông minh

$IQ > 100 \rightarrow$ thông minh

$IQ > 140 \rightarrow$ thần đồng

$120 < IQ < 140 \rightarrow$ lỗi lạc

$100 < IQ < 120$ —> thông minh

$90 < IQ < 110$ —> bình thường

$80 < IQ < 90$ —> kém

$70 < IQ < 80$ —> ngu

$60 < IQ < 70$ —> si

$50 < IQ < 60$ —> đần

$40 < IQ < 50$ —> độn

Năm 1921, ông Terman chủ trương cần phải có một lối giáo dục đặc biệt cho thần đồng, vì như vậy thì mới hy vọng phát triển tối đa những nhân tài. Ông Terman đã áp dụng phương pháp kể trên của Stern để đi tìm thần đồng trong nhóm trẻ...

Giáo sư Binest đã trắc nghiệm mức độ thông minh của trẻ em bằng cách vẽ hình người, gấp giấy, đặt những câu hỏi trừu tượng, khó khăn, hỏi về trí nhớ (kể chuyện) óc tính toán (đếm các vật dụng).

Theo Therndike thì trí tuệ có 3 yếu tố:

- Độ nhanh

- Độ sâu

- Độ rộng

Vì vậy muốn trắc nghiệm óc thông minh của một cá nhân thì cần phải chú ý cùng một lúc ba yếu tố này. Ngày nay, nhiều công ty còn trắc nghiệm **chỉ số tình cảm** (emotional quotient).

5.4. Trắc nghiệm cá tính (personality tests)

Sau khi nghiên cứu những trường hợp điển hình, người ta đưa đến kết luận là hầu hết những nhân viên chấp hành hoặc điều hành bị thất bại trong khi thực thi nghiệp vụ quản trị không phải vì họ thiếu khả năng mà vì cá tính của họ quá phức tạp và sai lệch. Nếu nguyên nhân thất bại bắt nguồn từ bản chất cá tính thì quả thực nguy hiểm, bởi vì muốn cải thiện cá tính bẩm sinh không thể thực hiện một sớm một chiều.

Bởi vậy người ta đồng ý là trắc nghiệm về cá tính có tầm mức quan trọng rộng lớn hơn là trắc nghiệm về năng khiếu rất nhiều.

Một số lớn các xí nghiệp đã chấp nhận quan niệm này cho nên khi chọn lựa ứng viên người ta chú trọng đến cá tính của ứng viên trước hết rồi mới bắt đầu tìm hiểu về những khía cạnh khác.

5.5. Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn (job knowledge tests)

Nhiều trắc nghiệm viên thường lầm lẫn giữa năng khiếu và khả năng chuyên môn. Chính sự lầm lẫn này có thể sẽ là nguyên nhân tạo ra những sự sơ suất trong việc thẩm định ứng viên xin việc.

Năng khiếu thì có tính cách bẩm sinh, trong khi khả năng chuyên môn thì được cấu tạo do sự tích lũy của thực nghiệm. Sau đây là một số loại trắc nghiệm đã được ứng dụng.

- Cơ quan chuyên chở công cộng ở Paris đã áp dụng trắc nghiệm để đầu dụng tài xế bằng cách tìm phản ứng của anh trước những trường hợp nguy hiểm, những trở ngại phải vượt qua, cũng như tính cách cẩn thận trực giác bén nhạy. (Thí dụ: trước những khúc đường quanh co...).
- Trong một thí nghiệm người ta đã tìm được kết quả là sự sử dụng máy đánh chữ bằng điện (IBM) sẽ làm cho tốc độ tăng lên 30% so với máy đánh chữ thường. Vì thế khi trắc nghiệm về khả năng đánh máy của các ứng viên trắc nghiệm viên nên chú ý những sự khác biệt về tiện nghi này.
- Tại Anh Quốc, người ta có khuynh hướng trắc nghiệm các học sinh từ lúc mới vào trung học để hướng dẫn các em đi đúng ngành. Thí dụ như sau khi trắc nghiệm, họ thấy rằng chỉ có những người thuộc "Grammar School" mới có thể chọn sinh ngữ, hay ngôn ngữ học làm ngành học chuyên môn của mình.

- Trắc nghiệm đo thời gian phản ứng. Đây là loại trắc nghiệm chú ý đến trực giác của ứng viên. Thời gian ứng đáp càng ngắn càng tốt khi ứng viên đứng trước bất cứ một biến cố hay một sự kiện này đang xảy ra một cách khẩn cấp.
- Trắc nghiệm về sự chú ý bị phân tán (*test d'attention diffusée*). Trắc nghiệm viên tìm mọi cách để phân tán sự chú ý của ứng viên. Rồi sau đó sẽ kiểm điểm lại mức độ bị chi phối của ngoại cảnh đối với ứng viên. Loại trắc nghiệm này được áp dụng thịnh hành tại Pháp khi phải tuyển chọn những nhân viên sẽ đảm trách các loại công việc mà cần đến các sự chú ý.

5.6. Trắc nghiệm khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp⁽⁶⁾
(*psychomotor abilities test*)

Trắc nghiệm khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp đo lường sức mạnh, sự phối hợp, và sự khéo léo tay chân. Ngày nay các chuyên gia tăng cường việc triển khai loại trắc nghiệm nhằm xác định ra những khả năng này bằng cách thu nhỏ các hoạt động trong dây chuyền sản xuất. Phần nhiều công việc được thu nhỏ này bé nhỏ tới mức phải dùng kính phóng đại, và khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp để thực hiện các công việc này là điều cần thiết và tối quan trọng. Các loại trắc nghiệm chuẩn để khám phá ra các khả năng này không có sẵn, nhưng chúng ta cũng có thể đo lường được các khả năng này đối với các công việc sản xuất thường ngày cũng như một số công việc hành chánh thường ngày. Sau đây là một số trắc nghiệm khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp:

- Trắc nghiệm sự khéo léo của ngón tay (*finger dexterity*) là trắc nghiệm khả năng cử động ngón tay một cách chính xác chẳng hạn như thao tác của người lắp ráp điện tử hoặc đồng hồ.

⁽⁶⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, pp.229-230.

- Trắc nghiệm sự khéo léo của tay (manual dexterity) là trắc nghiệm sự khéo léo cử động cả bàn tay và cánh tay đối với các công việc lắp ráp... trong dây chuyền sản xuất lớn.
- Trắc nghiệm sự khéo léo của tốc độ ngón tay và cổ tay (wrist-finger speed).
- Trắc nghiệm khéo léo ngắm đúng vị trí (aiming) là trắc nghiệm khả năng cử động bàn tay nhanh và chính xác từ điểm này sang điểm kia đối với các công việc lắp ráp trong dây chuyền dụng cụ điện tử.

5.7. Trắc nghiệm khả năng nhận thức (cognitive aptitude tests)

Đây là một phương pháp đo lường khả năng học hỏi cũng như khả năng hoàn thành một công việc nào đó. Loại trắc nghiệm này đặc biệt phù hợp với việc lựa chọn các ứng viên chưa có kinh nghiệm. Người ta chia các khả năng này ra làm nhiều loại như tốc độ nói, tính toán bằng con số, tốc độ nhận thức và khả năng lý luận.

5.8. Trắc nghiệm sở thích về nghề nghiệp⁽⁷⁾ (vocational interest tests)

Trắc nghiệm sở thích về nghề nghiệp cho biết nghề nghiệp mà một người ưa thích nhất và khả năng người đó thỏa mãn với nghề nghiệp. Các loại trắc nghiệm này so sánh sở thích của cá nhân nào đó với sở thích của những người thành công đối với một công việc nào đó.

Các sở thích thường là ổn định trong một thời gian dài và gắn liền với sự thành công trong một số lãnh vực. Tuy nhiên chúng ta không nên lẫn lộn sở thích với năng khiếu hay khả năng. Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng nên kèm theo trắc nghiệm về sở thích. Mặc dầu trắc nghiệm về sở thích có thể có một vài ứng dụng trong tiến trình tuyển chọn nhân viên, nhưng mục tiêu chủ yếu của nó nhằm hướng dẫn và cố vấn hướng nghiệp.

⁽⁷⁾ *Ibid.*, p.230.

5.9. Các loại trắc nghiệm sử dụng thuốc

Ngoài các loại trắc nghiệm nêu trên, các nước phát triển còn áp dụng loại trắc nghiệm bằng thuốc (drug testing) và trắc nghiệm hiện tượng Sida (testing for acquired immune deficiency syndrome - AIDS). Trong tương lai gần, chúng ta chưa sử dụng các loại này, do đó chúng tôi sẽ không đề cập ở đây một cách chi tiết, và chỉ nêu tên phương pháp để có một khái niệm.

5.10. Các loại trắc nghiệm chuyên môn. Hay trắc nghiệm công việc mẫu cụ thể (work-sample test)

Để phương pháp trắc nghiệm được hiệu quả, đáng tin cậy, có giá trị khách quan, cần phải thiết lập những bài trắc nghiệm chuyên môn cho từng loại nghề nghiệp, nhất là khi tuyển chọn công nhân hay những nhân viên thừa hành ở cấp bậc thấp.

Công ty nên cho ứng viên tham dự qua các kỳ thi trắc nghiệm, có thể bằng hình vẽ, câu hỏi và những máy móc liên hệ đến công việc hay tác vụ mà ứng viên sẽ đảm trách sau này.

Thí dụ: Nếu công ty tuyển chọn những thợ máy, thợ mộc, thợ hồ, thợ điện, thợ sửa xe... thì cần phải có những bài thi dành riêng cho từng loại thợ khác nhau, và nhất là cần phải nghiên cứu xem khả năng chuyên môn của họ đối với từng loại máy móc hay dụng cụ liên hệ, mà họ sẽ sử dụng khi được tuyển chọn.

Đi xa hơn nữa tại Pháp người ta còn phân biệt những bài thi trắc nghiệm chuyên biệt cho từng loại ứng viên, chẳng hạn như trắc nghiệm dùng cho người biết chữ; trắc nghiệm dùng cho người không biết chữ; trắc nghiệm dùng trong quân đội; trắc nghiệm dùng cho người câm; trắc nghiệm dùng cho người mù; trắc nghiệm dùng cho người điếc; trắc nghiệm dùng cho thợ tiện; trắc nghiệm dùng cho thợ điện...

6. Nhận Xét

* Tóm lại, từ những phần trình bày trên đây về các khía cạnh liên hệ đến phương pháp trắc nghiệm và những loại trắc nghiệm hiện đang được thông dụng tại các nơi thuộc cơ sở giáo dục, quân đội, tổ chức công quyền, xí nghiệp..., sau đây là một vài nhận xét tổng quát cho chương trắc nghiệm này.

- 6.1. Cho đến nay, chưa có một bài thi trắc nghiệm nào có giá trị tuyệt đối. Tuy nhiên để duy trì bản chất khách quan và mức độ chính xác của phương pháp trắc nghiệm, người ta đề nghị một vài tiêu chuẩn trong khi biên soạn bài thi trắc nghiệm.
- 6.2. Để thực hiện một cuộc trắc nghiệm, nhà quản trị cần ghi nhớ những điểm sau đây
 - Điều kiện tiên quyết là phải biết mục đích trắc nghiệm để làm gì? Cần phải phân loại, tuyển lựa, hướng dẫn, phân ngành, huấn luyện, và phân công cụ thể.
 - Nhà quản trị muốn tìm hiểu về lãnh vực gì của ứng viên? Tâm lý, cá tính, khả năng chuyên môn, hay kiến thức tổng quát...?
 - Chọn loại bài thi trắc nghiệm thích hợp nhất hoặc phối hợp những bài có sẵn, hay sáng tạo.
 - Tìm kết quả thực nghiệm của bài thi một cách khách quan.

6.3. Giá trị của bài trắc nghiệm

Cho đến nay, chưa có một bài thi trắc nghiệm nào có kết quả đúng 100% cả, vì thế các viện đại học, các trung tâm nghiên cứu trắc nghiệm, và những cơ quan chuyên môn... đang tìm cách sáng tạo và thẩm lượng những loạt bài thi hoặc phương pháp trắc nghiệm thích ứng và chính xác nhất.

Hơn nữa giá trị của một bài thi trắc nghiệm chỉ có tính cách tương đối mà thôi, nghĩa là có thể áp dụng thành công ở xí nghiệp này, ở cơ

quan này... nhưng sẽ có kết quả ngược lại ở một nơi khác, tất cả hầu như hoàn toàn tùy thuộc vào phương pháp sử dụng... có thích hợp và xác thực hay không và nhất là cần phải phối hợp với các phương pháp khác như phỏng vấn, sưu tra lý lịch.

C. PHÒNG VẤN SƠ BỘ

Sau khi các hồ sơ được xem xét sơ bộ và ứng viên đã đạt cuộc thi trắc nghiệm, công ty sẽ thông báo cho các ứng viên được chọn đến tham dự các giai đoạn tuyển lựa kế tiếp. Đây là lần đầu tiên ứng viên được tiếp xúc với công ty một cách chính thức, do đó các tiếp viên cần phải tế nhị, tránh cho ứng viên e dè, không thoải mái hoặc có cảm tưởng xấu về công ty... Chính quan niệm chu đáo này đã làm cho nhiều công ty có cơ hội thu hút được những ứng viên có khả năng.

Người tiếp viên (thường là nữ) cần có những điều kiện sau: cởi mở, vui vẻ; thành thật và đầy thiện chí trong việc giải thích và hướng dẫn ứng viên; am tường tâm lý; có kiến thức tổng quát về mọi hoạt động của công ty; có khả năng giao tế nhân sự; có tư cách và phục sức đẹp, gọn gàng...

Đây là giai đoạn lọc lựa sơ khởi để loại các ứng viên không đủ yêu cầu. Sau khi phỏng vấn về cá tính và nhân cách phỏng vấn viên có thể hỏi thẳng một số câu hỏi về chuyên môn một cách tổng quát. Chẳng hạn như hỏi ứng viên về kinh nghiệm và trình độ về marketing theo nhu cầu của công ty, ứng viên tỏ ra không có trình độ cũng như không có kinh nghiệm, phỏng vấn viên sẽ loại người này ngay.

Tuy nhiên cũng có khi ứng viên tỏ ra có trình độ hoặc kinh nghiệm về một lãnh vực không phải là lãnh vực mà công ty cần tuyển chọn. Phỏng vấn viên giỏi có thể chuyển ứng viên này sang một bộ phận sắp đang cần người hoặc sẽ tuyển đợt sau, chứ không loại ngay.

Thực hiện tốt giai đoạn này như thế không những xây dựng thiện ý cho hãng mà còn tối đa hóa hiệu quả của việc tuyển mộ và tuyển chọn.

D. PHÒNG VẤN SÂU⁽⁸⁾

Phòng vấn là một phương pháp thông dụng nhất trong nghiệp vụ tuyển chọn của bất cứ một xí nghiệp hay tổ chức nào. Khác với phương pháp trắc nghiệm, phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn chính thức đều được sử dụng để chọn lựa một ứng viên thích hợp, dù ứng viên này sẽ đảm nhiệm một chức vụ hoặc một công việc nào từ cấp thấp nhất trong xí nghiệp (thí dụ: tài xế, lao động...) cho đến cấp chỉ huy (giám đốc...).

Phương pháp phỏng vấn không phải là một phát minh mới lạ trong kỹ thuật chọn lựa nhân viên. Các xí nghiệp hay một tổ chức nào đó dù có mục đích thương mại hay không, dù được thiết lập ở bất cứ quốc gia nào, đều chấp nhận rằng phỏng vấn đã được áp dụng một cách rộng rãi và là một phương tiện hữu hiệu. Những điểm trình bày sau đây chỉ có tính cách tổng quát. Sinh viên cần đến lớp để được hướng dẫn cụ thể và chi tiết.



Hình 6.6 : Giám đốc nhân sự khách sạn nổi năm sao *Saigon Floating Hotel* đang phỏng vấn tuyển chọn nhân viên Việt Nam

⁽⁸⁾ Nguyễn Văn Lạc, *Sách đã dẫn*, tr. 62-81.

D.1. Mục Đích Của Phương Pháp Phỏng Vấn

Trong cuộc phỏng vấn sơ bộ thi phỏng vấn viên chỉ tìm hiểu xem ứng viên có cá tính và nhân cách phù hợp với công việc hay không, chứ chưa đi sâu vào chuyên môn. Ngoài ra, trong cuộc tiếp xúc sơ bộ này, phỏng vấn viên tìm cách cung cấp cho ứng viên những tin tức đầy đủ liên hệ đến công ty như ngành hoạt động, cơ sở, nhiệm vụ mà ứng viên sẽ phải thi hành, những điều kiện làm việc, nguyên tắc thăng thưởng, quyền lợi phụ trội v.v... Trái lại trong kỳ phỏng vấn sâu chính thức này, nghĩa là sau khi ứng viên đã trải qua đa số các thủ tục tuyển chọn, công ty muốn phối kiểm lại tất cả những dữ kiện mà ứng viên đã cung cấp thuộc nhiều lãnh vực khác nhau trong suốt các giai đoạn lựa chọn. Ngoài ra công ty có thể yêu cầu ứng viên bổ túc một số tài liệu còn thiếu để cho ứng viên có thể chứng minh được sự trung thực của mình.

Ngoài mục đích nêu trên đây, cuộc phỏng vấn chính thức lần này còn mang nhiều ý nghĩa quan trọng khác sau đây:

- Để cho ứng viên lần cấp chỉ huy trong tương lai có dịp gặp gỡ nhau và hiểu biết nhau hơn.
- Phỏng vấn xem ứng viên thực sự có đủ kiến thức hoặc trình độ đối với công việc của đương sự sau này không.
- Đánh giá một cách trực tiếp sắc thái bên ngoài của ứng viên như cách ăn mặc, dáng vóc, khoa ăn nói, cũng như thái độ và tác phong của ứng viên.
- Đánh giá một cách trực tiếp tài năng, óc thông minh cũng như tâm lý của ứng viên như ý chí, nghị lực, mức độ thích nghi với hoàn cảnh, trí phán đoán, óc suy luận, trí tưởng tượng, tình cảm, tham vọng...

D.2. Ai Phụ Trách Phỏng Vấn?

Mỗi công ty xí nghiệp áp dụng chính sách khác nhau trong việc cử người phụ trách phỏng vấn. Nhìn chung, việc quyết định cử ai phụ

trách phỏng vấn tùy thuộc vào loại công việc hoặc chức vụ mà ứng viên sẽ đảm trách sau này.

Chúng ta hãy lần lượt điểm qua các nhân vật thường phụ trách công việc phỏng vấn.

1) Giám Đốc Nhân Sự hoặc Trưởng Phòng Nhân Sự / Nhân Viên

Đối với các chức vụ tương đối cao như trưởng phòng hay chuyên viên thì phỏng vấn sơ bộ thường do giám đốc nhân sự đảm nhận, vì ông ta là người có chuyên môn, biết nhiều vấn đề của công ty cũng như chính sách và khung cảnh chung của xí nghiệp. Ngoài ra Giám đốc TNNS thường có đủ khả năng cũng như nghiệp vụ chuyên môn để nhận xét các ứng viên. Các nhân viên điều hành khác có nhiệm vụ phải cung cấp đầy đủ thông tin để vị Giám đốc TNNS này có tất cả dữ kiện chính xác. Tuy nhiên, cuộc phỏng vấn sâu nên dành cho tổng giám đốc.

Trưởng phòng nhân viên / nhân sự chỉ nên phỏng vấn các ứng viên ứng cử chức vụ chuyên môn trở xuống trong cuộc phỏng vấn sơ bộ chứ không nên phỏng vấn sâu. Cuộc phỏng vấn sâu nên dành cho trưởng bộ phận chuyên môn cần tuyển người vì họ mới là người có đủ trình độ chuyên môn để tuyển chọn đúng người mà họ đang cần.

2) Tổng Giám Đốc

Đối với một số loại công việc hay chức vụ cao và quan trọng thường quyền quyết định tuyển chọn vẫn ở nơi vị giám đốc bởi vì những người này thường là những người sau này trực tiếp làm việc với giám đốc. Do đó, tổng giám đốc chịu trách nhiệm phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn sâu.

Đối với những chức vụ hay công việc không có tầm quan trọng thì vị tổng giám đốc không tham gia tiến trình tuyển chọn - phỏng vấn. Ông chỉ là người phê chuẩn những quyết định tuyển chọn ứng viên.

3) Vị Chỉ Huy Trực Tiếp Của Ứng Viên

Đối với các ứng viên được tuyển dụng vào các công việc hay chức vụ thấp thì vị chỉ huy trực tiếp của ứng viên sau này phụ trách phỏng vấn là hay nhất, bởi vì ông là người hiểu rõ cần tuyển loại nhân viên nào nhất, và ông là người biết rõ ứng viên nào thích hợp với khung cảnh kinh doanh của công ty.

Do đó sự tham dự của vị chỉ huy trực tiếp của ứng viên trong việc tuyển lựa thường đưa đến những ưu điểm sau đây:

- Về kỹ thuật, ông ta là người có dịp theo dõi việc tuyển chọn ứng viên nhiều nhất, qua những kỳ thi tuyển, trắc nghiệm, sưu tra.. của ứng viên. Bởi vậy sự nhận xét của ông ta sẽ khách quan và chính xác hơn.
- Về phương diện tâm lý, ông ta là người có trách nhiệm thực hiện và duy trì những mối liên hệ với ứng viên sau này, vì ông ta sẽ là vị chỉ huy trực tiếp của ứng viên trong tương lai. Do đó hai bên sẽ hiểu nhau hơn và dễ làm việc với nhau trong tương lai.

Thep P.A. Satet và R. Bruere thì phương pháp hay nhất là lập ra những cuộc phỏng vấn liên tục và đối chiếu kết quả. Trong trường hợp Giám đốc nhân viên không phỏng vấn, muốn chọn một đại diện thương mại, chúng ta có thể thực hiện ba cuộc phỏng vấn do thanh tra thương mại, tức là người chỉ huy trực tiếp của ứng viên sau này, giám đốc kinh doanh và trưởng phòng kinh doanh. Tuy nhiên phương pháp này rất mất thời giờ. Nhưng xét về phương diện chính xác thì phương pháp này chính xác hơn.

4) Chuyên Viên Phỏng Vấn

Ngày nay, để tránh những khuyết điểm đáng tiếc trong nghiệp vụ phỏng vấn, các công ty thường có khuynh hướng đào tạo phỏng vấn viên chuyên nghiệp. Công việc đào tạo phỏng vấn viên chuyên nghiệp rất cần thiết, vì khi được huấn luyện, những phỏng vấn viên này có thể rút tĩa được những điểm chính yếu cần phải biết, cần phải diễn

dịch, cần phải phối hợp và chứng minh, cũng như tránh được những lầm lẫn, để đi đến những nhận xét khách quan về một ứng viên.

Tuy nhiên bên cạnh những phỏng vấn viên chuyên nghiệp, công ty cũng không nên quên việc huấn luyện một số các vị là những người có chức vụ cao hơn như tổng giám đốc, giám đốc nhân viên, giám đốc kỹ thuật, những Giám đốc các chuyên ngành khác, chuyên viên tâm lý... Điều này có vẻ xa lạ đối với người Việt Nam. Trên thực tế, các công ty lớn trên thế giới hàng năm đều bắt buộc từ tổng giám đốc xuống các trưởng phòng đều phải qua các khóa huấn luyện. Tuy nhiên hình thức khác hẳn các khóa huấn luyện nhân viên. (Chúng tôi sẽ trình bày điểm này trong chương 8). Chẳng hạn như công ty IBM bắt kể cấp lãnh đạo nào hàng năm phải qua khóa huấn luyện trong 15 ngày.

D.3. Vai Trò Của Phỏng Vấn Viên

1) Chuẩn Bị Cuộc Phỏng Vấn

Để cho cuộc phỏng vấn đạt được kết quả tốt đẹp, không những phỏng vấn viên mà ngay cả người được phỏng vấn cũng phải chuẩn bị chu đáo. Về phía ứng viên, ứng viên phải đem theo những giấy tờ cần thiết như văn bằng, chứng chỉ, giấy giới thiệu, tài liệu liên hệ đến những kinh nghiệm làm việc trong quá khứ, những tác phẩm, khai sanh, hôn thú, và tất cả những giấy tờ cần thiết khác để chứng minh các dữ kiện đã ghi trong hồ sơ xin việc...

Đối với phỏng vấn viên, ông ta thường phải thực hiện những điểm sau đây để chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn:

Trước tiên cần phải chú giải hồ sơ. Hồ sơ gồm có đơn xin việc của ứng viên, sơ yếu lý lịch, và học bạ. Nghĩa là phỏng vấn viên phải ghi ra những điểm thắc mắc của mình đối với ứng viên bởi vì cần phải làm sáng tỏ một số điểm thì công việc phỏng vấn mới khách quan được. Chẳng hạn như một thay đổi bất ngờ trong chiều hướng làm việc của ứng viên, một chi tiết xấu xuất hiện trong học bạ, sự chênh lệch về lương bổng đối với hai công việc làm khác nhau của ứng viên v.v... Dĩ

nhiên việc chú giải những điểm nghi ngờ, khó hiểu, phải được thực hiện ngay sau khi nhận hồ sơ xin việc của ứng viên.

Ngoài ra, phỏng vấn viên phải sửa soạn những tài liệu và vật dụng để trình bày cho ứng viên xem như kế ước, hình ảnh, phiếu điều kiện làm việc, những chi tiết liên hệ đến công ty mà ứng viên cần biết,, Đọc kỹ lại những hồ sơ để có một khái niệm tổng quát về một ứng viên trước khi phỏng vấn.

2) Không Khí Buổi Phỏng Vấn

Cuộc phỏng vấn phải có tính cách theo hai chiều, nghĩa là ứng viên đến dự không phải chỉ để bị nhận xét, mà ngược lại ứng viên đến là để thăm dò cũng như tìm hiểu về công ty và những điều kiện làm việc của công ty.

Đôi khi, vì phỏng vấn viên là người có kinh nghiệm hay kiến thức tổng quát kém hơn ứng viên, do đó những câu hỏi quá dở của phỏng vấn viên vô tình tạo cho ứng viên nhiều khó chịu. Điều này sẽ đào sâu hố ngăn cách giữa hai người, làm cho ứng viên có ý niệm xấu về công ty và đôi khi ứng viên sẽ không còn giữ ý muốn vào làm việc với công ty nữa.

Ngược lại, nếu phỏng vấn viên là một kẻ tài năng có trình độ hiểu biết quá cao và thường đặt ra những câu hỏi khó khăn để xem phản ứng của ứng viên ra sao. Điều này phỏng vấn viên đã vô tình làm cho ứng viên lúng túng, sợ sệt, và từ khởi điểm này phỏng vấn viên đã tạo cho ứng viên một mặc cảm tự ti.

Do đó buổi phỏng vấn phải rất thoải mái, cả phỏng vấn viên và ứng viên không nên làm việc trong một tình trạng căng thẳng. Sau đây là những điểm cần lưu ý:

- Phỏng vấn viên phải điều hướng như thế nào để ứng viên có dịp đặt những câu hỏi, vì đa số các ứng viên đều có khuynh hướng thụ động, họ chỉ trả lời hơn là đặt câu hỏi.
- Phỏng vấn viên không nên tiếp đón ứng viên trong phòng làm việc của ông ta vì như vậy ứng viên sẽ có cảm tưởng e dè, sợ sệt...

vì khung cảnh phòng làm việc của phỏng vấn viên có thể chứng minh phần nào uy quyền của ông ta.

- Trong khi phỏng vấn, phỏng vấn viên không nên ghi chú nhiều vì như vậy vô tình làm cho ứng viên cảm ra lo sợ và rối trí.
- Hơn nữa, để giúp cho không khí được cởi mở thân mật, phỏng vấn viên có thể mời ứng viên cùng giải khát...
- Phỏng vấn viên nên dành tất cả thời gian cần thiết vào buổi phỏng vấn, nghĩa là phỏng vấn viên nên thu xếp một thời khóa biểu thuận lợi nhất để không bị quấy rầy trong suốt buổi phỏng vấn để cho ứng viên không có cảm tưởng là mình bị hắt hủi, khó chịu... Nói cách khác phỏng vấn viên phải tạo ra một khung cảnh thích hợp, tạo sự thông cảm, hấp dẫn cho ứng viên, cũng như đừng bao giờ làm cho ứng viên cảm thấy e dè nghi ngờ hoặc sợ hãi trong khi đối thoại.

Nói tóm lại, để thành công người ta không nên đặt cuộc phỏng vấn trong tình thần thi tuyển. Chính vì vậy mà giáo sư Koontz đã cho rằng phỏng vấn là cả một nghệ thuật.

3) Những Hướng Dẫn Trong Vấn Đề Đặt Câu Hỏi

Để cho cuộc phỏng vấn đạt được những kết quả chính xác, phỏng vấn viên cần phải nắm vững những điểm sau đây:

- Biết rõ mục tiêu của cuộc phỏng vấn.
- Hiểu rõ lãnh vực muốn tìm hiểu.
- Đặt những câu hỏi chính xác và ngắn gọn.
- Dù áp dụng bất cứ phương pháp nào, phỏng vấn viên phải tìm cách giúp cho ứng viên có cơ hội diễn tả đầy đủ những gì mà ứng viên muốn trình bày.
- Nên điều hướng và khởi dẫn các câu hỏi sao cho ứng viên không thể từ chối hoặc tìm cách tránh né câu trả lời được. Với những câu hỏi thích ứng, phỏng vấn viên sẽ biết rõ sự kiện đó là gì, tại sao

nó lại xảy ra, nó xảy ra ở đâu, như thế nào và lúc nào, và hậu quả ra sao?

Sau đây là những nội dung cần hỏi ứng viên. Những nội dung này chỉ có tính cách hướng dẫn mà phỏng vấn viên thường hay sử dụng khi muốn tìm hiểu các chi tiết liên hệ đến những yếu tố căn bản về quá trình làm việc của ứng viên, trình độ học vấn, và nhân sinh quan của ứng viên...

3.1. Những yếu tố liên quan đến quá trình nghề nghiệp của ứng viên gồm có những điểm sau đây:

- Chức vụ trước đây.
- Làm sao ứng viên đã xin được việc làm đó?
- Cách xử sự của ứng viên đối với cấp chỉ huy trực tiếp, với đồng nghiệp và các thuộc viên như thế nào?
- Một vài chi tiết liên hệ đến vị chỉ huy của ứng viên theo quan niệm khách quan.
- Những lý do khiến cho ứng viên đã xin nghỉ việc ở sở cũ?

3.2. Những yếu tố liên hệ đến những cơ sở và công việc mà ứng viên đã làm việc và đang xin tuyển vào.

- Nói về tầm quan trọng của những cơ sở, nơi mà ứng viên đã từng làm việc.
- Phương pháp làm việc của những cơ sở này.
- Những sản phẩm, hoặc dịch vụ cung ứng của công ty hay cơ sở cũ.
- Những ưu điểm, khuyết điểm của cơ sở đó.
- Chính sách của cơ sở đó.
- Tại sao ứng viên muốn thay đổi chỗ làm?
- Cơ hội nào đã giúp ứng viên biết và muốn làm việc tại công ty đang tuyển mộ này?

- Yêu cầu ứng viên cho biết ý kiến về cơ sở nơi mà ứng viên đang xin việc.

3.3. Những yếu tố liên quan đến trình độ học vấn của ứng viên

- Ứng viên thích những môn học nào nhất và cho biết lý do.
- Ứng viên ghét những môn học nào nhất và cho biết lý do.
- Trong thời gian đi học, ứng viên có làm thêm những công việc phụ nào không? Nếu có xin cho biết.
- Ứng viên đã là hội viên của bất cứ cơ quan từ thiện hiệp hội, đoàn thể hay tổ chức nào?
- Lý do gia nhập vào những đoàn thể hay Tổ chức này.
- Những công trình của ứng viên, nếu có.
- Đã thi hành nghĩa vụ quân sự chưa, và ứng viên nghĩ thế nào về vấn đề này.
- Ứng viên có học thêm những khóa tu nghiệp, huấn luyện, hàm thụ không?
- Ai đã đài thọ học phí?
- Những sở thích cá nhân của ứng viên như các môn thể thao, sách báo, du lịch, âm nhạc, nghệ thuật...

3.4. Những yếu tố liên quan đến nhân sinh quan của ứng viên.

- Ứng viên có theo đuổi một mục đích nào trong cuộc sống không? Và ứng viên đã làm gì để đạt đến mục đích đó?
- Theo quan niệm của ứng viên, để thành công trong cuộc đời cần phải có những đức tính nào?
- Những gì dễ kích thích và lôi cuốn ứng viên nhất như thiện cảm, những trở ngại khó khăn, sự sợ hãi, tiền bạc, các sự ganh tị, tranh đấu, sự mạo hiểm, sự tò mò...
- Cảm nghĩ của ứng viên đối với những vị chủ cũ.

- Ứng viên quan niệm thế nào về vai trò của mình đối với cấp dưới?
- Làm thế nào để có thể điều khiển, hướng dẫn cấp dưới?
- Có khi nào người khác tìm đến ứng viên để tâm sự, và có khi nào ứng viên tâm sự với người khác không?
- Có khi nào ứng viên có dịp phán xét về một người nào không?
- Để nhận xét, ứng viên đã dựa vào những tiêu chuẩn phương pháp hoặc nguyên tắc nào?
- Để nhận xét một cá nhân, ứng viên dùng trực giác (bẩm sinh) hay suy luận (khoa học)?
- Ứng viên có khả năng nhận xét một người ngay trong buổi gặp gỡ đầu tiên không? Ứng viên theo phương pháp nào? Dựa theo từng nguyên tắc nào để ứng viên có thể kết luận về cá nhân đó?
- Ứng viên có khi nào kiểm soát những hành vi của chính mình không? Bằng cách nào?
- Nghề nghiệp nào ứng viên cho là thích hợp với mình nhất (nghĩa là vì sự sống cho nên ứng viên phải làm việc, nhưng chưa chắc công việc mà ứng viên đang xin tuyển hay đã từng đảm nhiệm gây thích thú và hợp với ý muốn của ứng viên nhất).
- Ứng viên có nhiều bạn bè không? Trong sự giao thiệp thường hay gặp phải những khó khăn nào?
- Kể những thành công và thất bại trong nghề nghiệp của ứng viên.
- Ứng viên có khi nào mua chịu hàng hóa không? Bằng tín dụng hay ghi sổ nợ?
- Ứng viên hãy cho biết quan niệm của mình về một vị chỉ huy trực tiếp mà mình thích nhất.

- Những yếu tố nào khiến cho một tổ chức thành công?

D.4. Thời Gian Phỏng Vấn

Chúng ta có thể loại bỏ những ứng viên kém sau 15 đến 20 phút phỏng vấn. Tuy nhiên đối với những ứng viên xuất sắc thì phỏng vấn viên nên dành một khoảng thời gian dài hơn (có thể đến 45 phút) để có thể đánh giá chính xác cũng như có một ý niệm chắc chắn về ứng viên này. Nhưng cũng không nên kéo dài cuộc phỏng vấn quá đáng vì sẽ dễ gây sự nhàm chán cho cả phỏng vấn viên lẫn ứng viên. Nói tóm lại, phỏng vấn viên phải uyển chuyển thời gian cần thiết cho thích hợp.

D.5. Phân Loại Phỏng Vấn

Các nhà khoa học ngày nay đã đưa ra nhiều loại phỏng vấn khác nhau. Nhưng về cơ bản, chỉ có hai loại phỏng vấn thường được áp dụng phổ biến trong việc tuyển chọn nhân viên đó là phỏng vấn theo mẫu (the patterned interview) và phỏng vấn không hướng dẫn trước hay còn được gọi là phỏng vấn không theo bài bản soạn sẵn (the non-directive or informal interview).

1. Phỏng Vấn Theo Mẫu (Patterned / Structured interview)

Bảng phỏng vấn dựa vào những câu hỏi đã được soạn sẵn và áp dụng cho mọi ứng viên. Phương pháp này rất hữu dụng khi ta muốn tuyển nhiều ứng viên vào cùng một công việc, và nhất là khi công ty không có đủ thời gian để phỏng vấn sâu. Theo MC Murray, phương pháp này có những lợi điểm sau đây:

- Để tiên đoán ứng viên sẽ thành công trong một lãnh vực nào đó.
- Phỏng vấn viên có thể chỉ cần dựa vào các bảng phỏng vấn mẫu để khám phá những tin tức có giá trị, và những dữ kiện khá chính xác.
- Biết ứng viên sẽ làm được gì và có thể làm được gì.
- Giảm thiểu được trình độ sai lầm trong việc định giá của ứng viên.

Bảng phỏng vấn mẫu dưới đây của Robert Mc Murray sẽ giúp cho các phỏng vấn viên khai thác được một số khía cạnh liên hệ đến quá trình nghề nghiệp của ứng viên. Tuy nhiên, hiện nay mỗi công ty hay tổ chức đều có lập những bảng phỏng vấn mẫu khác nhau nhằm giúp phỏng vấn viên dễ dàng phỏng vấn hơn.

Công ty (hay tổ chức)..... Nhà..... Sở.....
Địa chỉ..... Điện thoại..... Tại sao ứng viên đã tìm được công việc ở cơ sở này, cho biết lý do..... Bản chất của công việc lúc khởi đầu..... Lương bổng nhận được lúc bắt đầu làm việc..... Công việc đã thay đổi như thế nào, trong suốt thời gian hành nhiệm..... Lương bổng nhận được lúc thôi việc.....
Liệt kê những đặc điểm trong chức vụ đảm nhiệm..... Bản chất của công việc lúc thôi làm..... Tên của vị chỉ huy trực tiếp của đương sự..... Địa chỉ (hay điện thoại) của vị chỉ huy trực tiếp..... Lời phê của vị chỉ huy này lúc đương sự thôi việc..... Đương sự cho biết lý do thôi việc..... Trong lúc làm việc ở đây, đương sự có xin một công việc bán thời gian nào không?..... Nếu có, cho biết các chi tiết về sở làm, chức vụ và bản chất của việc làm.....

GHI CHÚ:

- a) Đương sự đã từng thôi việc bao nhiêu lần..... Nếu hơn một lần, đương sự sẽ phải khai đầy đủ những chi tiết như trên cho mỗi lần thôi việc khác nhau.
- b) Những dữ kiện mà đương sự đã cung cấp cho công ty (hay tổ chức) sẽ được nhận viên của công ty (hay tổ chức) kiểm chứng lại bằng mọi phương tiện.

2) Phỏng Vấn Không Theo Mẫu Hoặc Phỏng Vấn Không Theo Bài Bản Soạn Sẵn (*Unpatterned / Unstructured interview*)

Trong trường hợp bình thường, phỏng vấn viên có thể hỏi trực tiếp một số câu hỏi soạn sẵn theo khuôn mẫu như đã trình bày trên đây. Nhưng ở đây phỏng vấn viên muốn tìm hiểu sâu về một vấn đề nào đó

hoặc đối với vài chi tiết mà nếu phỏng vấn viên hỏi trực tiếp, thì ứng viên có thể không trả lời, hay trả lời một cách miễn cưỡng không chân thật vì lý do bí mật hoặc tự ái hoặc vì lý do an ninh v.v... Trong những trường hợp này phỏng vấn viên phải dùng phương pháp hỏi gián tiếp. Nghĩa là phỏng vấn viên "lái" câu chuyện xung quanh những điểm mà ông ta muốn biết.

Trong cuộc phỏng vấn gián tiếp này, ứng viên sẽ vô tình cung cấp những tin tức hoặc những dữ kiện cần thiết. Sau đó phỏng vấn viên sẽ phối hợp những câu trả lời để biết rõ về ứng viên hơn đối với một số lãnh vực nào đó.

Thí dụ như phỏng vấn viên muốn biết lý do tại sao ứng viên lại không tiếp tục làm việc ở cơ sở cũ nữa, nhưng ông ta e ngại rằng ứng viên sẽ che giấu sự thật, cho nên phỏng vấn viên có thể đặt câu hỏi: "Anh hãy kể sơ lược về quá trình nghề nghiệp của anh trong những năm vừa qua?"

Phỏng vấn viên để cho ứng viên trả lời hay diễn tả ý tưởng của mình một cách tự do, nhưng bất chợt phỏng vấn viên ngắt lời của ứng viên lại bằng những câu hỏi dồn dập khác như:

- Rồi chuyện gì đã xảy ra?
- Xảy ra như thế nào?
- Hoàn cảnh lúc đó ra sao?
- Làm sao anh giải quyết sự kiện đó?
- Giải quyết theo một chiều hướng nào?

Anh nghĩ rằng cách giải quyết sự kiện đó như thế có hợp lý không?

Cảm tưởng của anh hiện nay, ngay bây giờ, đối với những sự việc đã xảy ra trong quá khứ như thế nào?

Đây là một loại phỏng vấn rất phức tạp, nhưng tế nhị, đòi hỏi phỏng vấn viên phải là người có năng khiếu, tài khéo léo riêng biệt và nhất là có kinh nghiệm phong phú.

Dựa vào cuộc phỏng vấn gián tiếp này phỏng vấn viên sẽ phối hợp những câu trả lời của ứng viên và những tài liệu mà phỏng vấn viên có thể thu lượm được từ một đệ tam nhân, hoặc từ những cơ sở hay những tổ chức liên hệ đến sự xin việc của ứng viên, chẳng hạn những đồng nghiệp của ứng viên, những chủ cũ hoặc cơ sở cũ nơi mà ứng viên đã từng công tác v.v...

Loại phỏng vấn gián tiếp đòi hỏi một số thời gian khá dài, bởi vậy phương pháp này chỉ thường được áp dụng trong khi tuyển chọn những nhân viên cao cấp trong xí nghiệp hay trong tổ chức mà thôi.

D.6. Phương Pháp Phỏng Vấn

Có nhiều phương pháp phỏng vấn như phỏng vấn cá nhân (one-on-one interview / person-to-person interview), phỏng vấn nhóm (group interview), phỏng vấn hội đồng (board interview) hay còn được gọi là phỏng vấn hội nghị bàn tròn (panel interview), phỏng vấn sự căng thẳng (stress interview), và phỏng vấn mô tả hành vi (behavioral description interview). Trước hết chúng ta nghiên cứu phương pháp phỏng vấn hội đồng.

1. Phỏng Vấn Hội Đồng (Board / Panel Interview)

Đây là phương pháp nhiều người phỏng vấn một người trong một buổi phỏng vấn. Công ty sẽ cử ra một vài người để phỏng vấn ứng viên. Bởi vì phỏng vấn kiểu này khá tốn kém, cho nên nó thường được áp dụng để phỏng vấn ứng viên xin một chức vụ quản trị.

2. Phỏng Vấn Căng Thẳng (Stress Interview)

Hầu hết các cuộc phỏng vấn đều hạn chế tới mức tối thiểu sự căng thẳng của ứng viên. Tuy nhiên, đôi khi công ty lại cố ý tạo sự căng thẳng để xem ứng viên phản ứng thế nào trong một số tình huống nào đó. Phỏng vấn này được gọi là phỏng vấn căng thẳng. Loại phỏng vấn này chỉ áp dụng đối với các phỏng vấn viên có trình độ và nghiệp vụ chuyên môn cao. Mục đích cuộc phỏng vấn này xem ứng viên có trầm tĩnh không. Nó thường được áp dụng đối với các ngành trong

quân đội, cảnh sát, hoặc ngành luật, và ít được áp dụng đối với hầu hết các ngành nghề khác.

3. Phỏng Vấn Mô Tả Hành Vi⁽¹⁾ (behavioral description interview)

Đây là một phương pháp phỏng vấn dựa trên lập luận rằng hành vi trong quá khứ là một chỉ số tiên đoán (predictor) hành vi trong tương lai cũng như sự hoàn thành công việc trong tương lai. Phương pháp này đòi hỏi ứng viên đưa ra các ví dụ cụ thể là họ đã giải quyết các vấn đề như thế nào hoặc đã hoàn thành công việc như thế nào. Sau đây là một số câu hỏi mẫu :

- Bạn hãy cho tôi biết trong thời gian qua bạn đã có một ý kiến hay và bạn đã thuyết phục cấp trên chấp nhận ý kiến đó như thế nào?
- Bạn hãy kể cho tôi nghe có một lần nào đó bạn giúp đỡ một nhân viên hiểu được một chính sách khó hiểu.
- Bạn hãy mô tả có một lần nào đó bạn hoàn tất một thủ tục làm cho công việc của bạn tiến hành trôi chảy.

4. Phỏng Vấn Cá Nhân Và Phỏng Vấn Nhóm (one-on-one / group interview)

Phỏng vấn cá nhân là chỉ có một người phỏng vấn một người. Đây là phương pháp phổ biến nhất. Tuy nhiên có công ty vừa áp dụng phỏng vấn cá nhân vừa phỏng vấn nhóm. Phỏng vấn nhóm nghĩa là một người phỏng vấn nhiều người một lúc trong một cuộc họp bàn tròn. Trong cuộc phỏng vấn này, các ứng viên được xếp ngồi chung quanh một bàn tròn để cùng nhau thảo luận về một vấn đề nào đó và phỏng vấn viên sẽ ở ngoài để nhận xét từng cá nhân.

Với phương pháp phỏng vấn này, phỏng vấn viên sẽ có dịp quan sát dễ dàng và khách quan từng ứng viên mà không sợ bị lầm lẫn quá nhiều. Mặt khác, ứng viên sẽ cảm thấy tự nhiên hơn, và có dịp đưa ra những quan niệm những ý tưởng cùng những nhận xét của họ. Đây

⁽¹⁾ Shimon L.Dolan and Randall S.Schuler, *Human Resource Management - The Canadian Dynamic* (Ontario: Nelson Canada, 1994), p.173-174.

cũng là dịp phỏng vấn viên rà xét lại xem những nhận xét của ông hay bà ta về ứng viên trong lần phỏng vấn cá nhân có chính xác không. Đồng thời đây cũng là dịp để ông ta so sánh đối chiếu xem ai là người có khả năng hơn.

D.7. Những Đề Nghị Thực Tiễn

Sau đây là một số đề nghị thực tiễn liên quan đến phương pháp phỏng vấn thuộc tiến trình của nghiệp vụ tuyển chọn nhân viên. Những gợi ý này bao gồm những việc nên làm và những việc nên tránh.

1. Những Điều Nên Làm

- Phỏng vấn viên nên cho ứng viên biết về chức vụ cũng như công việc mà anh ta sẽ đảm nhiệm trong tương lai, và đồng thời cho phép anh ta bàn luận về chức vụ này.
- Phỏng vấn viên nên cho ứng viên tiếp xúc, bằng cách giới thiệu trực tiếp với một nhân viên của công ty đang đảm trách một công việc thuộc lãnh vực mà ứng viên đang xin tuyển để cho ứng viên có cơ hội kiểm điểm lại những dữ kiện mà phỏng vấn viên đã cung cấp cho anh ta có chính xác và khách quan không.
- Phỏng vấn viên nên hướng dẫn ứng viên tham quan công ty và yêu cầu ứng viên, nếu có thể lập một bảng phúc trình về nhận định của anh ta.
- Trong cuộc phỏng vấn chung kết này, phỏng vấn viên nên áp dụng phương pháp phỏng vấn nhóm.
- Phỏng vấn viên nên trình bày cho ứng viên biết sơ qua về kế ước làm việc, điều kiện làm việc. Hoặc nếu ứng viên xin được tuyển vào chức vụ đại diện thương mại thì phỏng vấn viên nên cho ứng viên xem những sản phẩm mà công ty đang sản xuất...
- Phỏng vấn viên nên trình bày thực trạng của công ty, những khó khăn đã và đang xảy ra cho công ty để ứng viên ý thức rõ rệt trong khi lựa chọn nơi làm việc của mình trong tương lai.

- Phỏng vấn viên nên đề cập một cách chân thật về những vấn đề phức tạp mà ứng viên có thể gặp phải sau này trong khi làm việc để cho anh ta chuẩn bị tinh thần khi thực sự làm việc sau này.
- Phỏng vấn viên nên trình bày sự kiện và phải dành cho ứng viên quyền giải thích và phê bình sự kiện.
- Dù rằng trong tương lai phỏng vấn viên có thể là vị chỉ huy trực tiếp của ứng viên, tuy nhiên trong khi phỏng vấn, phỏng vấn viên phải tạo cho ứng viên cảm thấy có một tương quan bình đẳng giữa hai người, như vậy ứng viên mới có cơ hội diễn tả những ý nghĩ, kiến thức cũng như trình bày những thắc mắc của mình được tự nhiên và trung thực.

2. Những Điều Nên Tránh

Bên cạnh những đặc điểm cần thiết mà phỏng vấn viên sẽ phải thực hiện vừa đề cập ở trên, sau đây là những điều mà ông ta nên tránh để buổi phỏng vấn có hiệu quả hơn.

- Phỏng vấn thiếu mục tiêu.
- Phán đoán quá sớm hay ấn tượng ban đầu.
- Phỏng vấn theo kiểu trấn áp.
- Khuynh hướng cho điểm bình quân chủ nghĩa.
- Ảnh hưởng do tác động "hào quang" của ứng viên.
- Ảnh hưởng do tác động tương phản.
- Câu hỏi có nội dung không cố định, nghĩa là phỏng vấn mỗi ứng viên một nội dung khác nhau, do đó khó đối chiếu so sánh giữa các ứng viên.
- Thiên kiến của người phỏng vấn.
- Thiếu đào tạo về phỏng vấn.
- Không chú trọng đến ngôn ngữ không lời (non-verbal language).

- Không nên phán xét một ứng viên bằng cách so sánh họ với một người khác, vì không khi nào có hai người giống nhau hoàn toàn.
- Phòng vấn viên không nên tự cho mình là một nhân vật kỳ cựu của công ty, hay là một người hiểu rộng biết nhiều khi đánh giá các ứng viên, bởi vì với quan niệm sai lầm này, ông ta có thể cho rằng không một ứng viên nào hội đủ điều kiện mà ông ta mong muốn. Hay nói một cách khác phòng vấn viên nên quyết đoán ứng viên trong giới hạn hiểu biết tương đối của ứng viên hơn là trong một chiều hướng chủ quan.
- Phòng vấn viên không nên chỉ trích những câu trả lời hoặc những kiến thức của ứng viên nếu ông ta không cung cấp đầy đủ các dữ kiện liên hệ cần thiết cho ứng viên. Đó là một trong những nguyên nhân có thể đưa đến sự hiểu lầm tai hại.
- Phòng vấn viên không nên tạo cho ứng viên có cảm tưởng lạc quan quá đáng về những quyền lợi mà ứng viên sẽ được hưởng. Phòng vấn viên nên trình bày cho ứng viên biết nếu muốn được thăng thưởng, tăng lương hay chuyển ngành v.v... thì phải hội đủ một số các điều kiện nào đó.
- Phòng vấn viên không nên che đậy thực trạng của công ty về lãnh vực tài chánh, nhân sự cũng như mọi hoạt động khác, bởi vì trong tương lai, một khi ứng viên được tuyển chọn, không sớm thì muộn cũng sẽ tìm thấy sự thực về công ty. Với sự thực này, ứng viên sẽ mang một trạng thái bi quan, chán nản... và lẽ dĩ nhiên đó là một trong những nguyên nhân khiến cho năng suất làm việc của người đó giảm xuống rất nhiều, gây cho công ty nhiều thiệt hại sau này.

Sau cùng, trong buổi phỏng vấn, phỏng vấn viên không nên phục sức một cách quá luộm thuộm hoặc quá lơ lửng và quên giữ tư cách của mình. Thật vậy, tư cách và phục sức của phỏng vấn viên sẽ gây cho ứng viên có cảm tưởng tốt đẹp hay không chẳng những đối với cá nhân của phỏng vấn viên mà còn đối với công ty nữa. Đây là một trong những nguyên tắc của vấn đề giao tế nhân sự hay giao tiếp với quần chúng v.v... mà các phỏng vấn viên cần phải chú trọng.

E. SƯU TRA LÝ LỊCH (REFERENCE CHECK)

Sau khi đã trắc nghiệm và phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn sâu, nhà quản trị nên kiểm tra lại tất cả những điều mà ứng viên trình bày có đúng sự thật không. Ngoài ra, nhà quản trị cần tìm hiểu thêm một đôi nét về ứng viên qua đệ tam nhân - nghĩa là một người nào đó nói về ứng viên. Điều này được gọi là sưu tra lý lịch.

Sưu tra lý lịch hoàn toàn không có nghĩa là đến công an xác minh lý lịch, nhưng là để kiểm tra lại một số chi tiết liên quan đến trình độ chuyên môn nghề nghiệp, tư cách tác phong của ứng viên và thẩm tra lại một số điểm còn nghi ngờ. Chẳng hạn như một số công ty gửi một mẫu tường trình cho công ty cũ hoặc thầy giáo của ứng viên. Các vị này chỉ cần điền vào mẫu có sẵn. Có công ty áp dụng phương pháp gọi điện thoại để thẩm tra. Đây là cách nhanh nhất và dễ dàng, thuận lợi nhất. Cũng có công ty đến tận nơi thẩm tra để hỏi một số câu hỏi. Các chuyên viên đã từng phỏng vấn ứng viên trong nhiều năm thường áp dụng các phương pháp phỏng vấn và sưu tra của riêng mình.

Chẳng hạn như chuyên viên đến gặp cơ quan cũ của ứng viên và hỏi những câu hỏi sau: Ông ta có giữ chức vụ đó không? Lương của ông ta bao nhiêu? Ông ấy có phải là người có trách nhiệm với việc mình làm hay không? Nếu có, ông ta hành xử như thế nào? Ông ta có tuân theo mệnh lệnh không? Ông ta có hòa thuận với đồng sự không? Ông ta có đi đúng giờ và làm thường xuyên không? Tại sao ông ấy ra đi? Những mặt mạnh và yếu của ông ấy là gì? Công ty quý vị có sẽ tuyển dụng lại ông ta không và tại sao? Đôi khi một số công ty lại còn hỏi xem nếu xếp ông ta vào một vị trí nào đó, ông ta có làm tốt công tác không?...

Nếu người được tham khảo là một thầy cũ của ứng viên, chúng ta sẽ hỏi về nhân cách, cá tính, tính đáng tin cậy và khả năng học hỏi của ứng viên.

Tại các nước Âu Mỹ, các công ty còn sử dụng phương pháp trắc nghiệm bằng máy kiểm tra sắc diện (Polygraph tests) để xem ứng viên có nói

thật hay nói dối. Nhưng quốc hội Mỹ đã thông qua luật cấm sử dụng hình thức này vào ngày 27-7-1988, hiệu lực ngày 27-12-1988.

Như trên đã nói, không có phương pháp nào đầy đủ và hoàn thiện được, mà cần phải phối hợp với các phương pháp khác như phỏng vấn và trắc nghiệm. Đối với các nước Âu-Mỹ và Nhật Bản, phương pháp sâu tra này tương đối hữu dụng vì những người được hỏi ý kiến thường khách quan, thẳng thắn cho dù không ưa ứng viên lắm. Dĩ nhiên không tránh được trường hợp ngược lại. Còn Việt Nam phương pháp này tuy cần thiết nhưng rất khó khăn, bởi vì tính đố kỵ, duy tình cảm thường chi phối các câu trả lời. Đây là chưa kể phải tốn công mới được cung cấp tin tức đầy đủ.

F. KHÁM SỨC KHỎE VÀ QUYẾT ĐỊNH TUYỂN DỤNG

Đối với người Mỹ, thông thường khi quyết định tuyển dụng xong, ứng viên mới đi khám sức khỏe. Điều này khác với người Pháp khám sức khỏe xong mới quyết định tuyển dụng. Tiến trình này xem ra hợp lý hơn. Một ứng viên hội đủ những điều kiện về trình độ học vấn kiến thức, kinh nghiệm nghề nghiệp và các tiêu chuẩn khác, nhưng nếu không đủ sức khỏe, hoặc sức khỏe lại không phù hợp với công việc, thì tiến trình tuyển dụng trở thành công dã tràng. Chẳng hạn như không thể để cho người bị bệnh đau phong thấp (thấp khớp) làm người giao liên hoặc giao hàng, cũng như không thể cử người bị bệnh suyễn giữ chức vụ đại diện thương mại.

Các công ty lớn thường có bác sĩ. Các công ty xí nghiệp nhỏ muốn thực hiện giai đoạn này phải mời một bác sĩ đến. Công ty cần phải cho bác sĩ biết tất cả các chi tiết cần thiết về công việc mà ứng viên sẽ đảm trách để bác sĩ sẽ chú trọng đến yếu tố sức khỏe nào. Công việc này cũng khá tốn kém, vì thế một số xí nghiệp nhỏ yêu cầu ứng viên khi nộp đơn xin việc hoặc khi được phỏng vấn sẽ phải nộp phiếu khám sức khỏe tổng quát.

Trước khi quyết định chung cuộc, công ty làm một bản tổng kết số điểm và các tiêu chuẩn của tất cả các giai đoạn. (Xem mục G).

Mỗi công ty áp dụng phiếu điểm và các tiêu chuẩn khác nhau. Và mỗi công ty có tiến trình tuyển dụng khác nhau. Sau đây là một ví dụ: chẳng hạn như có 100 ứng viên nhưng chỉ được phép chọn 1 người. Tiến trình có thể như sau:

Các giai đoạn tuyển chọn	Số ứng viên tham dự	Số ứng viên bị loại	Số ứng viên còn lại
Nghiên cứu đơn xin việc	100	40	60
Số ứng viên được điền vào mẫu đơn	60	25	35
Xét hồ sơ	35	7	28
Trắc nghiệm	28	10	18
Sưu tra lý lịch	18	8	10
Phỏng vấn sơ kết	10	4	6
Phỏng vấn sâu	6	2	4
Khám sức khỏe	4	1	3
Quyết định tuyển chọn	3	1	2*
Bổ nhiệm	2	1	1

Hình 6.4. Thí dụ cụ thể tiến trình tuyển chọn nhân viên

Ghi chú: * Một ứng viên thiết thụ và một ứng viên dự khuyết

Trên đây là kết quả tiến trình tuyển chọn của một công ty Pháp khác với tiến trình tám bước đã nêu trên đây. Bảng tổng kết trên chỉ là một thí dụ có tính cách tham khảo, *không nên áp dụng máy móc*.

G. SỬ DỤNG PHIẾU ĐIỂM

Cuộc phỏng vấn sẽ thất bại nếu kết quả không được ghi nhận trong một loại hồ sơ nào đó. Phiếu điểm là một trong những hồ sơ mà phỏng vấn viên thường hay sử dụng. Phiếu điểm sẽ giúp cho phỏng vấn viên nhiều lợi điểm sau đây:

- Ghi nhớ được những chi tiết một cách rõ rệt hơn trong cuộc đối thoại giữa ông ta và ứng viên. Nếu không có phiếu điểm, e rằng phỏng vấn viên không thể ghi nhớ hết hay đủ sức tập trung lại những mẫu chuyện đã lần lượt diễn tiến trong suốt buổi phỏng vấn. Hơn nữa, với thời gian hay với những lần phỏng vấn các ứng viên khác nhau, cảm tưởng của phỏng vấn viên đối với từng ứng viên có thể bị lầm lẫn..., và lẽ dĩ nhiên kết quả thu lượm được sẽ sai lệch rất nhiều.
- Cụ thể hóa quan niệm của phỏng vấn viên qua những con số định lượng được.
- Phân tích một cách có phương pháp những trạng thái hay thái độ khác nhau của ứng viên.
- Căn cứ vào những dữ kiện trong phiếu điểm, được xem như là các tiêu chuẩn cần thiết, phỏng vấn viên sẽ đánh giá hoặc phán đoán về một ứng viên chính xác hơn.
- Khi so sánh những quan điểm, phán đoán của các cá nhân khác nhau, phỏng vấn viên sẽ có kết luận chính xác và khách quan hơn.

Tuy nhiên, bên cạnh những lợi điểm của việc sử dụng phiếu điểm, phương pháp này cũng gây nhiều trở ngại sau đây:

- Phiếu ghi điểm không có mục đích xác định về bản thể của ứng viên, trái lại, phiếu ghi điểm chỉ ấn định vị thứ của ứng viên trong nhóm người xin việc mà thôi. Vì lý do đó mà người ta cho rằng đây là một trong những trở ngại quan trọng trong việc sử dụng phiếu điểm bởi vì trong phỏng vấn, phỏng vấn viên nhận xét và

đánh giá một ứng viên nào đó không đặt căn bản trên quan điểm của toàn thể, mà chỉ tùy thuộc hoàn toàn vào quan điểm của cá nhân phỏng vấn viên mà thôi.

- Ngoài ra, phiếu điểm không đưa đến những kết quả có tính cách trung thực tuyệt đối nếu phỏng vấn viên là người không quen sử dụng những phiếu điểm này.
- Giống như những bài thi trắc nghiệm, việc soạn ra các phiếu điểm hiện nay còn vấp phải nhiều khiếm khuyết về kỹ thuật, hình thức lẫn nội dung.

Phương pháp sử dụng phiếu điểm tương đối còn phôi thai, mỗi công ty có thể tự đề ra cho mình một loại phiếu điểm khác nhau. Vì thế, kết quả của phương pháp này chỉ có giá trị giới hạn trong lãnh vực của từng công ty mà thôi.

- Mỗi loại phiếu điểm chỉ sử dụng cho từng loại công việc hay chức vụ tuyển.

Bởi vậy phương pháp phiếu điểm rất phức tạp và đòi hỏi lắm công phu. Cuộc phỏng vấn chỉ có thể có giá trị chính xác và khách quan nếu số điểm kết quả là trung bình cộng của tổng số các số điểm của ba hay bốn phỏng vấn viên phỏng vấn cùng một ứng viên.

Thí dụ như phỏng vấn viên X cho rằng anh B, ứng viên vào chức vụ đại diện thương mại có giọng nói quá cao, the the (1 điểm). Trái lại phỏng vấn viên Y cho rằng anh B có giọng nói bình thường (3 điểm) và phỏng vấn viên Z cho rằng anh B có giọng nói đều đều (2 điểm).

Do đó, ba số điểm của 3 phỏng vấn viên X, Y, Z đã sai lệch với nhau rất nhiều. Bởi vậy số điểm kết quả của ứng viên B sẽ là $\frac{1+3+2}{3} = 2$ điểm.

Bảng 6.1 minh họa một ma trận để lựa chọn một vị lãnh đạo bộ phận đối ngoại.

Các Tiêu Chuẩn Cần Thiết	Người đánh giá			
	Phụ trách nhân sự	Cấp trên trực tiếp	Cấp trên gián tiếp	Đánh giá
1. Khả năng cá nhân				
1.1 Tính hiếu học				
1.2 Tính chăm chỉ				
1.3 Tính liêm chính				
1.4 Khả năng chịu căng thẳng				
2. Khả năng chuyên môn				
2.1 Kiến thức chuyên môn				
2.2 Kỹ năng kinh doanh				
2.3 Tính linh động				
2.4 Khả năng tổng thể				
3. Khả năng lãnh đạo				
3.1 Khả năng ra mục tiêu				
3.2 Khả năng giải quyết vấn đề				
3.3 Khả năng lãnh đạo qua gương mẫu				
3.4 Khả năng quản trị nguồn lực				
4. Khả năng giao tế				
4.1 Vai trò chính: người hướng dẫn				
4.2 Vai trò phụ: người hỗ trợ				
4.3 Khả năng xã giao				
4.4 Tính lạc quan thực tế				

Bảng 6.1: Ví dụ một ma trận để lựa chọn một vị lãnh đạo bộ phận đối ngoại.

Sau hết, để tránh những lầm lẫn, phiếu ghi điểm nên được hoàn tất trước khi bắt đầu phỏng vấn một ứng viên khác. Phiếu điểm nên được xếp vào hồ sơ vì đây là một trong những dữ kiện cần thiết để công ty có thể quyết định tuyển chọn ứng viên nào sau này.

Nhìn chung, hiện nay mỗi công ty áp dụng cách ghi điểm khác nhau. Tuy nhiên dù nấc thang điểm có khác nhau đi chăng nữa, mỗi công ty nên áp dụng nấc thang điểm tùy theo mỗi điều kiện của công việc. Chẳng hạn như một mại dịch viên (người bán và chào hàng) cần phải có số điểm cao về giọng nói, khoa ăn nói, hình dáng, cử chỉ... Trong khi một thư ký đánh máy lại không cần điều kiện này. Cụ thể như một đại diện thương mại cần phải có những điều kiện sau đây, mỗi điều kiện lại được chia nhỏ thành 3 hay 4 mức độ:

Các yếu tố	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm
Giọng nói	- Chung chạc - Có cảm tình - Thích hợp	- Trong trẻo - Thường (trung bình)	- Đều đều - Yếu (nói nhỏ)	- Giọng mũi - Giọng cao - Giọng lơ lơ - Nặng nề - Chát tai - K hó chịu

Bảng 6.2: Một ví dụ về phiếu điểm.

Ngoài yếu tố giọng nói, còn có các yếu tố sau đây: khoa ăn nói, cách sử dụng chữ, dáng đi, cách bắt tay, nụ cười, cách ăn mặc, vệ sinh, căn bản giáo dục, sự tự tin, thái độ bề ngoài, nghị lực, bản tính, sự tự chủ, ý chí, khả năng thuyết phục, thái độ về nghề nghiệp, sự quan tâm về nghề nghiệp, khả năng suy luận, cách xử sự, cảm tưởng đầu tiên khi gặp, và các yếu tố khác chưa ghi trong phiếu điểm.

Phần cuối cùng là phần nhận xét, tên phỏng vấn viên và tổng số điểm. Chính tổng số điểm này cùng với lời nhận xét và kết quả của các phương pháp khác sẽ quyết định kết quả chung cuộc sẽ tuyển ứng viên nào.

TÓM TẮT

Tuyển chọn là tiến trình chọn lựa các ứng viên phù hợp nhất với một vị trí nào đó. Trước khi tuyển chọn, nhà quản trị cần phải có giai đoạn chuẩn bị. Đây là giai đoạn rất cần thiết được chuẩn bị trong tiến trình tuyển mộ bao gồm phiếu yêu cầu nhân sự của bộ phận nào đó. Nhà quản trị đối chiếu yêu cầu với bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc để xem nên tuyển mộ từ nguồn nào, và bằng phương pháp gì. Sau đó bộ phận TNNS bắt đầu tiến hành giai đoạn chính thức.

Trong giai đoạn chính thức tiến trình tuyển chọn bắt đầu bằng việc xem xét hồ sơ xin việc để đánh giá xem các ứng viên có đáp ứng theo yêu cầu của tổ chức không.

Bước kế tiếp ứng viên phải qua một số trắc nghiệm tùy theo từng loại công việc. Trắc nghiệm có rất nhiều lợi điểm, tuy nhiên cũng có những hạn chế của nó. Các phương pháp trắc nghiệm thường dùng là bút vấn, khẩu vấn, bảng máy móc, hình vẽ và dụng cụ liên hệ. Có rất nhiều loại trắc nghiệm: trắc nghiệm kiến thức tổng quát; TN tâm lý; TN trí thông minh; TN cá tính; TN năng khiếu và khả năng chuyên môn; TN khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp; trắc nghiệm khả năng nhận thức; TN sở thích về nghề nghiệp; các loại trắc nghiệm sử dụng bằng thuốc; và sau cùng là TN chuyên môn hay công việc mẫu cụ thể. Đó là mười loại trắc nghiệm chúng ta cần biết.

Giai đoạn quan trọng là giai đoạn phỏng vấn sâu hay phỏng vấn tuyển dụng. Thông thường cuộc phỏng vấn sơ khởi là do bộ phận TNNS chọn lọc. Trong cuộc phỏng vấn sâu, thường đích thân trưởng đơn vị đang cần người phụ trách phỏng vấn. Nhà quản trị cần phải chuẩn bị cuộc phỏng vấn cho chu đáo cũng như tạo một bầu không khí phỏng vấn thoải mái. Có hai loại phỏng vấn: phỏng vấn theo mẫu và phỏng vấn không theo mẫu. Trong cuộc phỏng vấn sâu, các công ty thường dùng các phương pháp sau đây: Phỏng vấn hội đồng; phỏng vấn căng thẳng; phỏng vấn mô tả hành vi; phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm.

Phỏng vấn sâu rất quan trọng cho nên nhà quản trị phải biết nên làm những gì và nên tránh những gì khi phỏng vấn.

Trắc nghiệm và phỏng vấn vẫn có những nhược điểm của nó. Do đó cần phải phối hợp với phương pháp sơ tra lý lịch, phối hợp cả ba loại trên, công ty dễ có khả năng tuyển chọn đúng người hơn.

Hai giai đoạn sau cùng là khám sức khỏe và quyết định tuyển dụng.

Để cho cuộc tuyển chọn được khoa học, công ty cần phải sử dụng phiếu điểm. Mỗi công ty áp dụng hình thức cho điểm khác nhau. Có công ty theo kiểu đánh số thứ hạng từ 1 đến 5 cho từng loại yếu tố; có công ty áp dụng chữ A, B, C, D... cũng có công ty tính điểm theo số học. Tùy theo thói quen và tùy theo trường phái các công ty tự thiết kế hệ thống cho điểm. Theo kiểu số học từ 1 đến 5 là thích hợp với các công ty Việt Nam nhất.

Sau cùng là phần đọc thêm. Sinh viên cần đọc phần này để giúp hiểu thêm thủ tục tiến hành khi tuyển chọn nhân viên nhưng đồng thời cũng giúp cho sinh viên dễ có cơ hội được tuyển chọn vào làm việc trong các công ty theo ý nguyện.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Các bước cơ bản cần phải theo trong tiến trình tuyển chọn nhân viên là những bước nào?
2. Mục đích của cuộc phỏng vấn sơ bộ là gì?
3. Mục đích của cuộc phỏng vấn chính thức là gì?
4. Tại sao cần phải trắc nghiệm?
5. Tại sao cần phải sơ tra lý lịch?
6. Hãy vẽ tắt mô tả các loại trắc nghiệm.
7. Hãy trình bày lợi điểm của phương pháp trắc nghiệm? Nó có hạn chế không?

8. Hãy trình bày lợi điểm và bất lợi của phương pháp phỏng vấn.
9. Tại sao khi tuyển chọn nhân viên các công ty thường phối hợp cả ba phương pháp trắc nghiệm, phỏng vấn, và sưu tra lý lịch.

TỪ NGỮ CƠ BẢN

Selection process	= Tiến trình tuyển chọn
Preliminary interview / Initial screening interview	= Phỏng vấn sơ bộ / phỏng vấn lọc lựa sơ bộ
Evaluation of application / Review of application	= Xét đơn xin việc
Selection test	= Trắc nghiệm tuyển chọn
Employment interview / in-depth interview	= Phỏng vấn sâu
Reference and background check / Background investigation	= Sưu tra lý lịch
Physical examination	= Khám sức khỏe
Résumé/ Curriculum vitae (C.V)	= Sơ yếu lý lịch
Application form	= Mẫu đơn xin việc
The weighted application blank (WAB)	= phương pháp tính trọng số (tỉ lệ) khoảng trống trong mẫu đơn
Correlation analysis	= Phân tách tương quan
Regression analysis	= Phân tách hồi quy
Variable	= Biến số
Quantitative techniques	= Kỹ thuật định lượng
Graphology	= Khoa nghiên cứu chữ viết
Physiognomy	= Khoa tướng học
Cognitive ability test	= Trắc nghiệm khả năng nhận thức

General knowledge tests	= Trắc nghiệm kiến thức tổng quát
Psychological tests	= Trắc nghiệm tâm lý
Intelligence tests	= Trắc nghiệm trí thông minh
Personality tests	= Trắc nghiệm cá tính hay nhân cách
Job knowledge tests	= Trắc nghiệm khả năng nghề nghiệp hay kiến thức chuyên môn
Work-sample tests	= Trắc nghiệm chuyên môn hay trắc nghiệm công việc mẫu cụ thể
Vocational interest tests	= Trắc nghiệm sở thích về nghề nghiệp
Miniaturization	= Sự thu nhỏ lại
Finger dexterity	= Sự khéo léo của ngón tay
Manual dexterity	= Sự khéo léo của tay
Wrist-finger speed	= Tốc độ của cử động cổ tay và ngón tay
Aiming	= Khả năng nhắm đúng vị trí
Drug testing	= Trắc nghiệm sử dụng bằng thuốc
Testing for acquired immune deficiency syndrome	= Trắc nghiệm khả năng SIDA
The unstructured / Nondirective / Unpatterned interview	= Phỏng vấn không theo mẫu
Structured / Directive / Patterned interview	= Phỏng vấn theo mẫu
Polygraph tests	= Trắc nghiệm bằng máy kiểm tra sắc diện (để xem có nói thật hay nói dối)
One-on-one interview	= Phỏng vấn cá nhân
Group interview	= Phỏng vấn theo nhóm

- Board interview / Panel interview = Phỏng vấn hội đồng
Stress interview = Phỏng vấn căng thẳng
Behavioral description interview = Phỏng vấn mô tả hành vi

ĐIỂN QUẢN TRỊ 1

Là giám đốc sản xuất của công ty Hóa Nhựa Hạ Long, ông Lê Nhật Đông có quyền quyết định sau cùng trong việc chấp nhận tuyển chọn bất cứ ứng viên chức vụ quản đốc nào làm việc dưới quyền ông. Giám đốc TNNS chỉ thực hiện việc tuyển lựa ban đầu để chọn những ứng viên có nhiều triển vọng để chuyển cho ông Đông phỏng vấn.

Vào một ngày kia, ông Đông nhận được cú điện thoại từ văn phòng giám đốc TNNS. Ông giám đốc TNNS cho biết hiện ông đang nói chuyện với một người mà theo ông có đủ khả năng và kinh nghiệm mà ông Đông đang cần tuyển chọn vào chức vụ quản đốc dây chuyền sản xuất. Nếu ông Đông không bận ông sẽ chuyển ứng viên này cho ông phỏng vấn. Ông Đông lưỡng lự đôi chút và sau đó trả lời ngay:

- Hôm nay tôi rất bận, nhưng tôi cố gắng vậy.

Một lúc sau anh Linh Vũ, một ứng viên mới, được bộ phận TNNS chuyển qua văn phòng ông Đông. Anh Linh Vũ vừa bước vào thì ông Đông bắt tay mời ngồi và nói rằng ông đang bận gọi điện thoại dở dang. Ông nói:

- Tôi sẽ nói chuyện với anh ngay sau khi tôi gọi điện thoại liên lạc một vài nơi xong.

Mười lăm phút sau ông Đông gọi điện thoại xong và bắt đầu nói chuyện với anh Linh Vũ. Ông Đông rất cảm kích khi nói chuyện với anh Vũ. Tuy nhiên chỉ vài phút sau, cánh cửa phòng ông bật mở, và một quản đốc bước vào nói:

- Thưa ông Giám đốc, đây chuyện sản xuất số một bị trục trặc. Chúng tôi cần ông đến giải quyết gấp.

Ông Đông vội xin lỗi anh Linh Vũ và bước ra khỏi phòng. Mười phút sau, ông trở lại nói chuyện với anh vũ hơn mười phút nữa thì hàng loạt cú điện gọi đến làm gián đoạn cuộc phỏng vấn.

Các cuộc gián đoạn như thế vẫn cứ tiếp tục cho đến khi anh Linh Vũ nhìn vào đồng hồ và nói:

- Xin lỗi Ông, tôi phải đi đón cháu nhỏ ngay bây giờ. Nếu trẻ cháu sẽ khóc và bị lạc.
- Dĩ nhiên anh phải đi rồi. Nhớ điện thoại liên lạc với tôi sau nhé.

CÂU HỎI

1. Công ty nên theo chính sách như thế nào để tránh các cuộc phỏng vấn như thế?
2. Hãy giải thích tại sao ông Đông chứ không phải giám đốc TNNS có quyết định tuyển chọn sau cùng.



Trong tiến trình thủ tục tuyển chọn, thì các vấn đề thời gian, tài chánh và chất lượng công nhân - và các giải pháp - thường không rõ ràng, đứt khoát như trong việc tuyển mộ. Yếu tố thời gian và tiền bạc thường gắn liền với nhau và vấn đề chất lượng của nhân viên (ứng viên) vẫn luôn luôn là điều cần phải quan tâm. Bạn hãy đặt mình vào vị trí của nhà quản trị trong những tình huống quản trị điển hình dưới đây, và bạn hãy quyết định giải quyết mọi trường hợp như thế nào.

DIỄN QUẢN TRỊ 2

Đặt vấn đề

Một thanh niên đang làm trợ lý trong bộ phận chuyên chở hàng hóa viễn dương của một công ty nọ. Anh ta được một công ty khác mời làm việc với mức lương cao hơn nhiều để thành lập bộ phận chuyên chở hàng hóa viễn dương bởi vì công ty này vừa mới bắt đầu kinh doanh. Anh ta biết rằng bây giờ làm trưởng bộ phận, anh phải cần một người trợ lý. Ngoài ra anh cũng sẽ cần một thư ký về chuyên chở hàng hải, 20 công nhân bốc xếp và người giám sát việc chất hàng lên. Vấn đề trầm trọng nhất của anh là vấn đề thời gian. Anh ta có rất ít thời gian không thể phỏng vấn mọi ứng viên được, mặc dầu anh vẫn biết anh đang cần gì - cần những công nhân viên có chất lượng. Bạn giải quyết ra sao?

DIỄN QUẢN TRỊ 3

Đặt vấn đề

Nhà quản trị hành chánh của một công ty lớn nọ được yêu cầu phải tuyển bảy nhân viên đánh máy cho bộ phận đánh máy. Ông ta biết rằng theo kinh nghiệm sẽ có hàng trăm ứng viên nộp đơn xin việc, và nhiều người sẽ thiếu những kỹ năng cần thiết. Tiền bạc không thành vấn đề, nhưng khổ nỗi ông ta không có thời gian để phỏng vấn tất cả để tuyển những người có khả năng mà công ty đang cần. Bạn giải quyết ra sao?

DIỄN QUẢN TRỊ 4

Đặt vấn đề

Chủ của một tiệm bánh kia thấy công việc kinh doanh của mình đạt kết quả khả quan, và quyết định tuyển dụng một phụ nữ bán hàng thứ

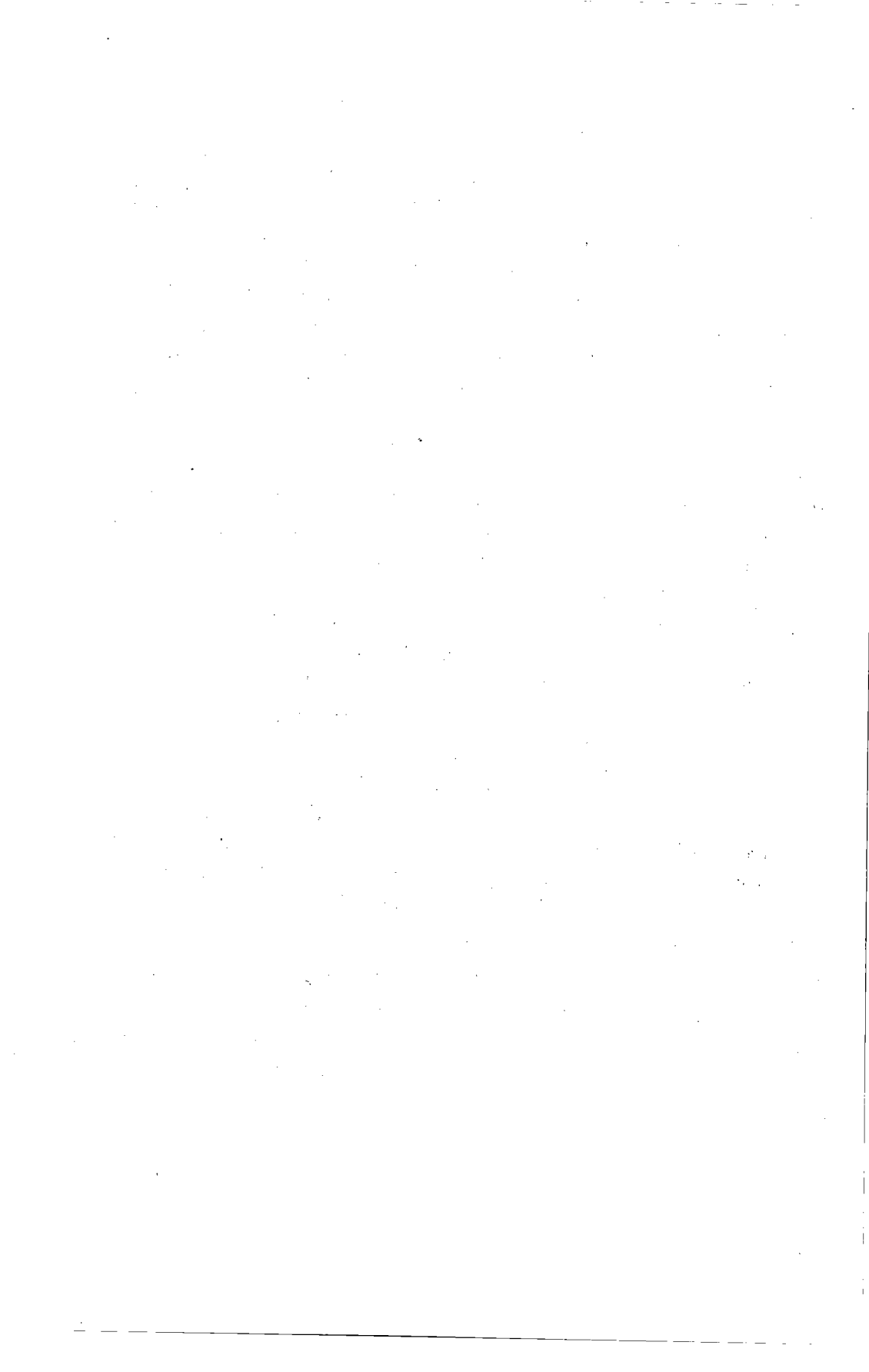
hai, nhưng làm việc bán thời gian thôi. Người phụ nữ mà ông ta sẽ tuyển dụng không cần kinh nghiệm bởi vì công việc dễ học. Nhưng người phụ nữ đó phải đáng tin cậy và dễ mến, vì danh tiếng của cửa hàng dựa trên bầu không khí thân thiện và có tính chất lối xóm. Ông ta gắn tờ quảng cáo trên cửa sổ và có ba phụ nữ đến xin việc. Có hai phụ nữ đã có chồng; người thứ ba là một thiếu nữ vừa mới tốt nghiệp phổ thông. Ông cần chọn trong ba người này một người bán hàng thích hợp nhất cho cửa hàng. Bạn sẽ làm cách nào?

TRONG MỌI TRƯỜNG HỢP

Một trong những quyết định quan trọng nhất mà bất cứ nhà quản trị nào cũng phải làm đó là quyết định tuyển dụng. Mặc dầu có thể ông ta bị yếu tố thiếu thời gian và tiền bạc làm cản trở công việc, nhưng một nhà quản trị có kinh nghiệm biết rằng “cái mèo” trong nghiệp vụ tuyển chọn là chọn những thủ tục có thể áp dụng được và phải phù hợp với tài nguyên của công ty. Ông cũng biết rằng mình không thể cắt những thủ tục tới một mức tối thiểu không đem lại hiệu quả, mà sẽ không tốn kém thời gian và tiền bạc phải chi sau này do việc phải thay người và tình trạng kém hiệu năng của nhân viên.

Luôn luôn có vài giải pháp cho bất cứ vấn đề tuyển chọn nào. Chẳng hạn như các giải pháp cho vấn đề thời gian có thể thay đổi theo loại chất lượng mà ứng viên cần có. Trong khi một nhà quản trị nào đó đang tìm kiếm người có một số kỹ năng nào đó, ông ta có thể trắc nghiệm dễ dàng, thì một nhà quản trị khác lại kiếm một người có khả năng phát xuất từ kinh nghiệm và hiểu biết.

Để chuẩn bị cho các vấn đề có thể xảy ra bây giờ và sẽ xảy ra sau này, nhà quản trị cần biết là trong quá khứ ông đã áp dụng những giải pháp nào và làm thế nào áp dụng với hoàn cảnh hiện tại. Sau đó ông đúc kết các giải pháp để chuẩn bị cho tương lai.



PHẦN BA

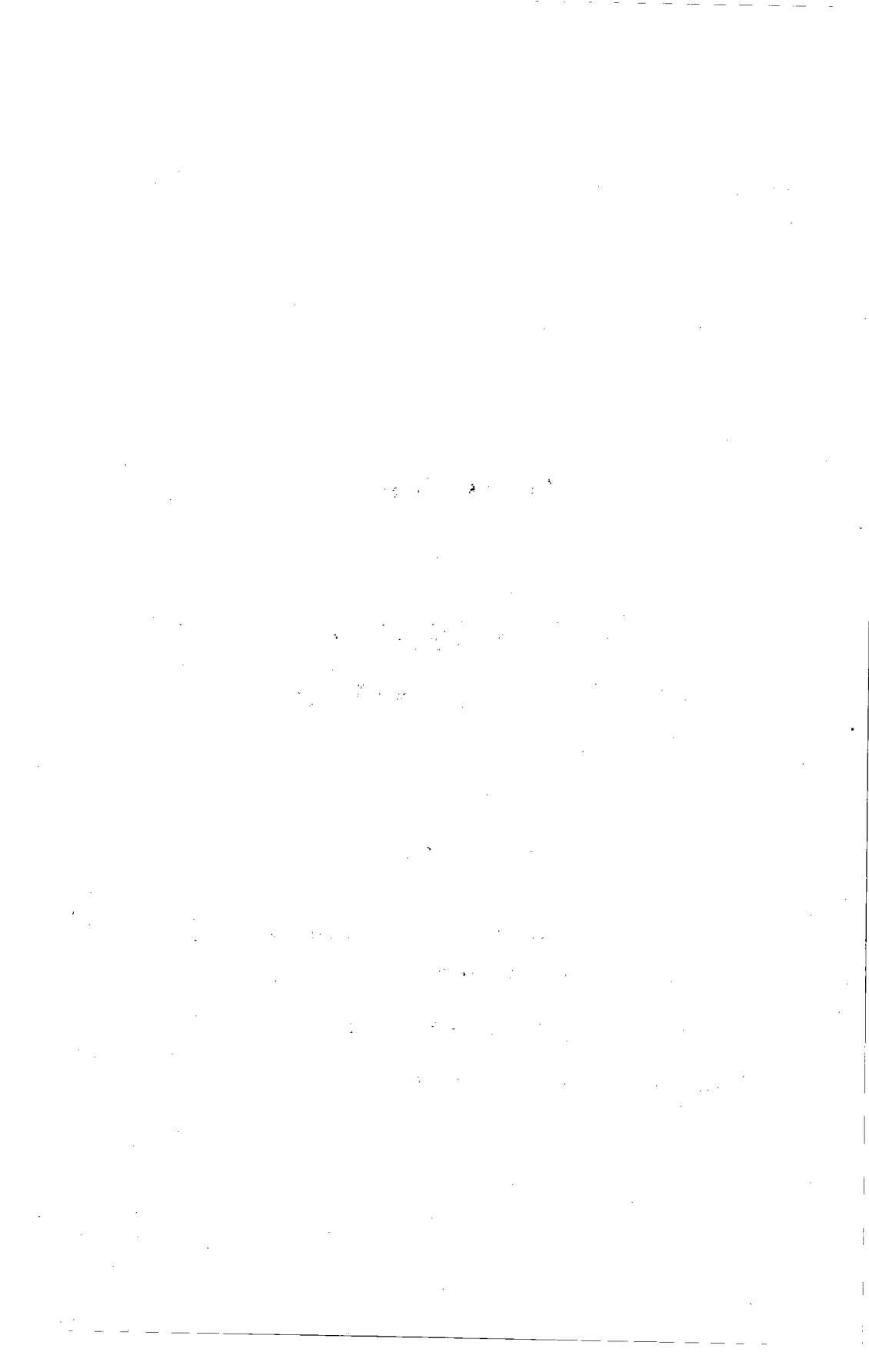
PHÁT TRIỂN TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

NỘI DUNG

**Chương 7: Hội Nhập Vào Môi Trường
Làm Việc**

Chương 8: Đào Tạo Và Phát Triển

**Chương 9: Đánh Giá Hoàn Thành Công Tác
Và Thăng Thưởng**



CHƯƠNG 7

HỘI NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

Một nhân viên được tuyển vào làm việc tại một công ty xí nghiệp mà không qua chương trình Hội nhập vào môi trường làm việc chẳng khác chi một nhân viên tại Việt Nam được cử sang làm việc tại một công ty ở Âu-Mỹ mà không được trang bị gì cả. Anh ta không được giới thiệu hoặc không có thời gian tìm hiểu về ngôn ngữ, đất nước, phong tục, tập quán, lối sống, thủ tục, luật lệ, tôn giáo, và hệ thống giá trị của đất nước đó. Hậu quả là nhân viên đó cô đơn, bơ vơ, lạc lõng, sai sót, làm việc không có năng suất và tất cả những gì tệ hại nhất

N.H.T

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn sẽ có thể:

1. Mô tả được tiến trình, nội dung, và phạm vi của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc (orientation).
2. Giải thích chương trình hội nhập vào môi trường làm việc của một nhân viên mới được tuyển ảnh hưởng đến sự tự điều chỉnh của nhân viên đó vào tổ chức ra sao, ảnh hưởng đến sự thôi việc, thăng tiến nghề nghiệp, và ấn tượng thuận lợi như thế nào?
3. Xác định trách nhiệm của bộ phận tài nguyên nhân sự và trách nhiệm của cấp quản trị trực tiếp trong chương trình này.
4. Nói lên tầm quan trọng của việc huấn luyện cấp quản đốc (supervisor) trong chương trình HNVMT/LV.
5. Nói lên tầm quan trọng của chương trình tái hội nhập vào môi trường làm việc (reorientation).

Sau khi một nhân viên hay công nhân được tuyển vào làm việc tại một công ty, cấp quản trị phải thực hiện chương trình định **Hội Nhập Vào Môi Trường Làm Việc** (Orientation program). Đó là chương trình giới thiệu về tất cả những gì liên quan đến tổ chức, chính sách, điều lệ, công việc... mà nhân viên mới sẽ đảm trách. Chương trình này có thể là chính quy - bài bản hoặc không chính quy bài bản. Chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu mục đích của chương trình, các giai đoạn chính của chương trình, và tầm quan trọng của việc đào tạo cấp quản đốc thực hiện chương trình này. Sau cùng chúng ta nghiên cứu chương trình tái Hội Nhập Và Môi Trường làm việc (HNVMT/LV).

I. MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG TRÌNH HNVMT/LV

Trong một vài ngày đầu làm việc, nhân viên mới được dự chương trình HNVMT/LV. Họ là những nhân viên mới. Không những mới đối với công việc, mà còn mới đối với môi trường làm việc. Họ có thể là những người làm ăn cá thể, sinh viên học sinh mới tốt nghiệp, và những người thay đổi chỗ làm. Hầu hết những người này chưa có kinh nghiệm và có những băn khoăn lo lắng khi bước chân vào cơ quan mới. Chương trình này làm cho họ bớt băn khoăn lo lắng.

Đối với nhiều công ty lớn và danh tiếng, họ áp dụng chương trình này ngay cả đối với các ứng viên nộp đơn xin việc, nghĩa là chưa được tuyển. Mục đích của họ nhằm làm cho người xin việc hiểu rõ về công ty để họ quyết định có nên làm việc ở đây hay không. Điều này giúp cho họ khỏi thất vọng hoặc quá ảo tưởng về công ty. Sau đây chúng ta lần lượt nghiên cứu bốn mục đích chính của chương trình HNVMT/LV.

1. Làm Cho Nhân Viên Mới Dễ Thích Ứng Với Tổ Chức

Mục đích đầu tiên của chương trình HNVMT/LV là giúp nhân viên mới thích ứng với tổ chức chính thức (formal) và tổ chức phi chính thức (informal). Chính thức, có nghĩa là tổ chức đó muốn nhân viên mới làm việc có năng suất càng sớm càng tốt. Muốn vậy, nhân viên mới cần

phải biết cụ thể công việc đó ra sao, làm như thế nào... Cấp quản đốc (supervisor) quản trị trực tiếp nhân viên đó giải thích là hay nhất.

Phi chính thức, có nghĩa là nhân viên mới được đồng nghiệp chào hỏi với bàn tay rộng mở. Không phải bất cứ nhân viên mới nào được tuyển vào là được đồng nghiệp chào đón niềm nở. Nếu không thực hiện cho khéo, nhân viên đó sẽ bị nhân viên cũ cười cợt, chế diễu theo kiểu “mà cù bắt nạt ma mới”.

Để cho nhân viên mới bớt băn khoăn lo lắng, cấp quản trị phải nỗ lực giúp cho nhân viên này *hội nhập* với tập thể. Công ty nên cử một nhân viên có thâm niên và uy tín đảm nhận vai trò giới thiệu này là hay hơn cả. Tỷ lệ số người nghỉ việc đa số là do thất bại trong chương trình hội nhập này bởi vì nhân viên mới cảm thấy cô đơn, không được đồng nghiệp chấp nhận⁽¹⁾. Tỷ lệ này cao hơn trong các xã hội có kỳ thị chủng tộc.

Thường là các nhân viên nghỉ việc trong thời gian vài tháng đầu hơn là các giai đoạn khác. Ngoài nguyên nhân nêu trên đây còn có nhiều nguyên nhân khác. Sự khác biệt giữ cái mà người ta kỳ vọng tại nơi làm việc với cái mà người ta thực sự tìm thấy được coi như *cảm ứng lạc điệu* (cognitive dissonance)⁽²⁾. Nếu cảm ứng này cao, họ sẽ hành động. Đối với nhân viên mới, hành động này có nghĩa là nghỉ việc.

Ngoài ra còn có các nguyên nhân gây ra lạc điệu (dissonance) khác. Nhân viên mới có thể không thích các chính sách liên quan đến công việc của công ty, không thích đồng nghiệp, sự kiểm soát của cấp trên, hoặc các mối tương quan khác. Do đó, nhiệm vụ của bộ phận nhân sự phải làm cho nhân viên mới thích ứng với tổ chức trong chương trình HNVT/LV.

⁽¹⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *sách đã dẫn*, tr.301.

⁽²⁾ Cảm ứng lạc điệu là lý thuyết của Leon Festinger đề ra trong tác phẩm *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford (CA: Stanford University Press, 1957). Muốn biết thêm chi tiết xem Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Sixth Edition (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1993 pp).179-181.

Đĩ nhiên, điều không tránh khỏi là một số công ty tại nước ngoài, nhất là tại Mỹ đang áp dụng chính sách tuyển công nhân Việt Nam làm việc chỉ trong ba tháng. Chỉ vì không muốn chi phí lao động quá cao không đủ sức cạnh tranh. Theo luật Lao động của Mỹ thì sau ba tháng, nếu còn thuê dụng, phải tuyển công nhân vào biên chế chính thức - có nghĩa là họ được hưởng nhiều phúc lợi và bảo hiểm xã hội. Khoản chi này rất tốn kém. Phỏng vấn một số công nhân Việt Nam tại Mỹ vào tháng 7-2001 tôi đã thấy một thực trạng đau lòng này. Những người này đa số là không có bằng cấp chuyên môn, và làm các công việc giản đơn. Tuy nhiên, đối với các nhân viên hoặc chuyên viên có trình độ, mà để cho họ tự ý ra đi vì cảm ứng lạc điệu, thật là một mất mát lớn. Do đó, tất cả các công ty của Mỹ cũng như của các nước khác đều coi trọng chương trình HNVMT/LV. Đối với họ, số người ra đi trong thời gian ngắn này quả là một sự mất mát. Quả thật, khi các công nhân có kinh nghiệm ra đi thì sự mất mát không thể tính được bởi vì chi phí đào tạo, kiến thức, và kỹ năng bay theo họ.⁽²⁾

2. Cung Cấp Thông Tin Liên Quan Đến Công Việc Và Kỳ Vọng

Mục đích thứ hai của chương trình HNVMT/LV cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc (performance expectations) mà cấp trên mong đợi. Tâm lý nhân viên bao giờ cũng muốn biết chi tiết cấp trên kỳ vọng gì nơi họ. Như ở phần VII của chương 1 đã đề cập, công nhân đòi hỏi cấp trên nhận biết thành tích của mình. Điều này có nghĩa là cấp trên phải đề ra tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Khi họ hoàn thành công việc bằng hay trên mức tiêu chuẩn, họ phải được thưởng qua việc tăng lương, thăng thưởng (promotion).

Ngoài ra, chương trình cũng giúp nhân viên mới hiểu biết về các quy định, chính sách của công ty... sẽ được đề cập sau trong mục II của chương này.

⁽²⁾ William H. Mobley, "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research," *Academy of Management Review* (January, 1982), pp. 111-116.

3. Giảm Bớt Sai Lỗi Và Tiết Kiệm Thời Gian

Một khi cấp trên đã giải thích rõ các kỳ vọng, tiêu chuẩn, và chi tiết các công việc mà nhân viên cần phải hoàn thành, thì công nhân mới này ít mắc phải sai lỗi trong công việc hơn những người không được giải thích rõ.

Việc này cũng có nghĩa là một khi công nhân được trang bị mọi thông tin cần thiết, họ sẽ không mất thời gian hỏi người này người kia phải làm gì, làm thế nào, được đánh giá ra sao, lương bổng ra sao v.v... Cấp trên cũng đỡ mất thời gian giải thích và kiểm tra thường xuyên. Và như thế nhân viên mới này dễ dàng bắt tay vào công việc ngay sau khi kết thúc chương trình.⁽⁴⁾

4. Tạo Một Ấn Tượng Thuận Lợi

Mục đích sau cùng của chương trình HNVMT/LV nhằm tạo cho nhân viên mới một ấn tượng tốt đẹp về công ty xét về mặt tình cảm. Chúng ta có thể tưởng tượng ra hình ảnh một nhân viên mới bước chân vào cơ quan được cấp trên trực tiếp đón tử tế, được giới thiệu với các đồng nghiệp ở cơ quan, được cung cấp mọi thông tin cần thiết. Tất cả các điều này tạo cho nhân viên này một ấn tượng tốt đẹp, thuận lợi. Cảm giác lo lắng ban đầu dần dần tan biến.

II. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA CHƯƠNG TRÌNH HNVMT/LV

Chương trình HNVMT/LV là việc giới thiệu cho nhân viên mới mọi thông tin liên quan đến tổ chức, đến đơn vị công tác, và việc làm cụ thể. Như trên đã đề cập, chương trình này có thể là bài bản, chính quy, nghi thức (official orientation), và có thể là không bài bản, nghi thức (unofficial orientation). Thường thường chương trình do đồng nghiệp đảm trách thì không bài bản (unplanned) và không chính quy, nghi

⁽⁴⁾ William B. Werther, Jr., Keith Davis, and Others, *Canadian Human Resource Management*, Third Edition (Montreal, Canada: McGraw. Hill Ryerson Limited, 1990), p.255.

thức (unofficial) nhằm mục đích cho nhân viên mới khỏi hoang mang và khỏi hiểu sai về công ty hoặc có các thông tin không chính xác.⁽⁵⁾ Đây là trường hợp chỉ có một hay hai nhân viên mới vào làm việc trong một công ty nhỏ. Tuy nhiên, không phải công ty nhỏ nào cũng áp dụng chương trình kiểu này, và cũng không phải công ty lớn nào cũng áp dụng chương trình chính quy, nghi thức. Tất cả còn tùy vào từng tình huống cụ thể. Trong phần này, chúng tôi chỉ đề cập chương trình HNVMT/LV bài bản, nghi thức.

Dù là công ty loại hình nào đi chăng nữa, chương trình chính quy bao giờ cũng bao gồm hai mức độ: chương trình HNVMT/LV trên bình diện toàn công ty, và chương trình thuộc về bộ phận phòng ban chuyên môn nơi đương sự sẽ trực tiếp làm việc. Các giai đoạn của chương trình HNVMT/LV cũng theo thứ tự nêu trên, và sau cùng là giai đoạn theo dõi và đánh giá. Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu ba giai đoạn sau đây.

1. Giai Đoạn 1: Chương Trình Tổng Quát HNVMT/LV

Đây là giai đoạn đầu tiên giới thiệu tổng quát về công ty, về chính sách, thủ tục, lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, tương quan với công đoàn, cơ sở vật chất hạ tầng, và các yếu tố liên quan đến chi phí (gọi chung là các yếu tố kinh tế). Bảng 7.1 sẽ cho chúng ta một danh sách các đề tài đề nghị trong giai đoạn đầu mà các công ty lớn trên thế giới áp dụng. Chương trình này do Bộ phận Nhân sự của công ty đảm trách.

1. Tổng Quát Về Công Ty

- Lời chào mừng.
- Lịch sử thành lập, sự tăng trưởng, xu hướng, mục đích, các thứ tự ưu tiên, và các vấn đề khó khăn.

⁽⁵⁾ M.R.Louis, "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly* (June 1980), p.226.

- Truyền thống, phong tục, chuẩn mực (norms), và tiêu chuẩn.
- Sản phẩm / dịch vụ và khách hàng.
- Chức năng nhiệm vụ hiện nay của tổ chức.

Tiến trình làm ra sản phẩm / dịch vụ tới khách hàng

- Tiến trình làm ra sản phẩm / dịch vụ tới khách hàng.
- Phạm vi của các hoạt động khác nhau.
- Cơ cấu tổ chức công ty và chi nhánh.
- Ban lãnh đạo.
- Mối tương quan tập thể, các kỳ vọng.

2. Tóm tắt các chính sách chủ yếu và các thủ tục

3. Lương bổng

- Mức lương và thang lương.
- Giờ phụ trội.
- Tiền nghỉ lễ.
- Đãi ca.
- Lãnh lương như thế nào.
- Lựa chọn mua sản phẩm hư hỏng hoặc trả tiền chi phí từ sản phẩm hư đó.
- Khấu trừ lương.
- Tiền ứng trước.
- Tiền vay từ quỹ tín dụng.
- Tiền hoàn lại cho công tác phí (job expenses).

4. Phúc lợi

- Bảo hiểm.
- Y tế.
- Nhân thọ.
- Bồi thường.
- Nghỉ lễ, nghỉ hè.
- Nghỉ phép: Trợ cấp cá nhân bị bệnh, gia đình bị bệnh, thai sản, nghĩa vụ quân sự, cấp cứu, vắng mặt kéo dài.
- Kế hoạch hưu bổng.
- Cơ hội đào tạo tại chức.
- Các dịch vụ tư vấn.
- Căng-tin (miễn phí).
- Giải trí và các hoạt động xã hội.
- Các dịch vụ khác.

5. An toàn và phòng ngừa tai nạn

- Y tế và cứu thương.
- Trung tâm thể dục và giải trí.
- An toàn lao động.
- Tường trình về các rủi ro.
- Phòng ngừa và kiểm tra hỏa hoạn.
- Các thủ tục và tường trình về tai nạn.
- Sử dụng rượu và ma túy trong lúc làm việc.

6. Tương quan giữa công nhân và công đoàn

- Thời kỳ và điều kiện duyệt xét tuyển dụng.
- Phân công, tái phân công, và thăng thưởng.
- Thời kỳ tập sự và đào tạo tại chỗ.
- Tường trình về ốm đau và đi làm trễ.
- Quyền hạn và trách nhiệm của công nhân.
- Quyền hạn của các cấp quản trị.
- Mối quan hệ giữa quản đốc và trưởng ca.
- Cơ cấu tổ chức của công nhân.
- Điều khoản hợp đồng của công đoàn và / hoặc chính sách của công ty.
- Sự kiểm tra và đánh giá hoàn thành công việc.
- Kỷ luật và khiển trách.
- Thủ tục khiếu nại.
- Hết hạn tuyển dụng (từ chức, nghỉ tạm, về hưu).
- Xem xét hồ sơ của nhân viên.
- Truyền thông: các kênh thông tin - dưới lên trên và trên xuống dưới - dán bản tin, chia sẻ sáng kiến mới.
- Vệ sinh.
- Mặc đồ bảo hộ lao động, và đồng phục.
- Mang và đem đồ vật ra khỏi công ty.
- Đánh bạc.
- Xử lý tin đồn.

7. Cơ sở vật chất

- Đi tham quan các cơ sở vật chất.
- Căng-tin.
- Các khu vực không được ăn uống.
- Các lối ra vào của công nhân.
- Các khu vực hạn chế (thí dụ không đậu xe...).
- Chỗ đậu xe.
- Chỗ cứu thương.
- Các phòng vệ sinh.
- Dụng cụ và trang thiết bị.

8. Các vấn đề về kinh tế

- Chi phí do hư hỏng.
- Chi phí do trộm cắp.
- Biên tế lợi nhuận (profit margins).
- Chi phí lao động.
- Chi phí dụng cụ.
- Chi phí do vắng mặt, chậm trễ, và tai nạn.

Bảng 7.1: Các đề tài có thể sử dụng cho chương trình HNVMT/LV

Nguồn: W.D.St.John, "The Complete Employee Orientation Program", *Personnel Journal* (May 1980), pp. 366-367, trích từ Lloyd L.Byars and Leslie W. Rue, *Human Resource and Personnel Management* (Homewood, Illinois: Richard D.Irwin, Inc., 1984), pp.152-153.

Hầu hết các đề tài trên đây đều được mô tả đầy đủ trong cuốn *Sổ Tay Nhân Viên* (employee handbook) hay *Cẩm Nang Nhân viên* (employee manual) mà mỗi nhân viên mới vào làm đều được cấp phát mang về nhà và đọc kỹ. Tại hai khách sạn bốn sao ở TP.HCM - New World Hotel, Saigon và Omni Hotel-, nhân viên được tuyển vào làm việc năm đều được cấp phát sổ tay nhân viên, và phải ký tên vào trang cuối của cuốn sách, cam kết rằng mình đã đọc kỹ và tuân theo.

Vì đây không phải là giáo trình đào tạo cấp trưởng phòng hay giám đốc TNNS, do đó chúng tôi không trình bày cách viết cẩm nang nhân viên. Sinh viên có thể tìm đọc thêm phần nào trong cuốn *Quản Trị Hành Chánh - Văn phòng* của cùng tác giả⁽⁶⁾. Tuy nhiên, để hiểu một cách tổng quát, chúng tôi chỉ trình bày phần mục lục của *Sổ Tay Nhân Viên theo tiêu chuẩn quốc tế*, hiện đang được áp dụng tại Mỹ - Canada⁽⁷⁾. Có nhiều mục hiện nay chúng ta chưa có hay chưa xảy ra vẫn được chúng tôi nêu ra, với hy vọng rằng nó sẽ giúp cho các nhà quản trị tương lai của Việt Nam có cái nhìn xa hơn. Cẩm nang theo tiêu chuẩn quốc tế cần có các phần sau đây:

TỔNG QUÁT VỀ CÔNG TY

- 1- Mục đích của công ty
- 2- Triết lý của công ty
- 3- Sơ đồ tổ chức
- 4- Bảng mô tả công việc

TUYỂN DỤNG VÀ PHÁT TRIỂN

- 1- Tuyển dụng
- 2- Bố trí phân công, phân loại nhân viên

⁽⁶⁾ Nguyễn Hữu Thân, *Quản Trị Hành Chánh Văn Phòng*. TP.HCM: NXB Thống Kê, 2001.

⁽⁷⁾ Lin Grensing-Pophal, *Developing A Personnel Manual* (British Columbia, Canada: Self-Counsel Press, 1993), pp.14-16 and 94-95.

- 3- Thuyên chuyển
- 4- Giảm bớt nhân viên
- 5- Hết hạn làm việc
- 6- Đào tạo và phát triển

HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

- 1- Hiện diện
- 2- Giờ làm việc
- 3- Giờ phụ trội
- 4- Đánh giá hoàn thành công việc

LƯƠNG BỔNG

- 1- Chính sách lương bổng
- 2- Tiền lương

PHÚC LỢI

- 1- Nghỉ hè
- 2- Nghỉ nghĩa vụ quân sự
- 3- Nghỉ tang lễ
- 4- Hẹn đi khám bệnh
- 5- Nghỉ lễ
- 6- Nghỉ việc riêng
- 7- Nghỉ đi khám bệnh
- 8- Nghỉ vì gia đình có người bệnh
- 9- Nghỉ vắng mặt tổng quát
- 10- Bảo hiểm y tế
- 11- Bảo hiểm nhân thọ

- 12- Trợ cấp tàn tật
- 13- Bảo hiểm răng
- 14- Phúc lợi sau khi rời công ty (thí dụ: lương hưu....)
- 15- Chia lời của công ty
- 16- Đền bù thất nghiệp
- 17- Trợ cấp giáo dục

SỨC KHỎE VÀ AN TOÀN

- 1- Cung cấp tiện nghi cho nhân viên tàn tật
- 2- Dịch vụ y tế của công ty
- 3- Chính sách về ma túy và rượu chè
- 4- Vệ sinh công nghiệp
- 5- An toàn lao động
- 6- Hút thuốc lá
- 7- Đền bù tai nạn lao động

TRUNG TÂM TÀI NGUYÊN XÃ HỘI

- 1- Tư vấn về cai rượu và ma túy
- 2- Tư vấn về trước khi về hưu
- 3- Dịch vụ phục hồi sức khỏe
- 4- Các chương trình về gia đình
- 5- Các dịch vụ xã hội khác

TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ

- 1- Triết lý “Đường hai chiều” (có đối thoại)
- 2- Các dịch vụ tương quan nhân sự (employee relations services)

- 3- Giải quyết theo nhóm
- 4- Chính sách kỷ luật (theo hướng) tích cực

ĐA DẠNG LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

- 1- Chủ trương của công ty đa dạng LL/LĐ
- 2- Chính sách cơ hội tuyển dụng bình đẳng
- 3- Chính sách về sự quấy nhiễu tình dục (Sexual Harassment)
- 4- Chính sách chống sự quấy nhiễu

CÁC CHƯƠNG TRÌNH & DỊCH VỤ PHỤC VỤ NHÂN VIÊN

- 1- Tiền thưởng lễ mừng kỷ niệm ngày thành lập công ty
- 2- Câu lạc bộ hiến máu
- 3- Chương trình khuyến khích đi xe buýt
- 4- Chương trình cho vay / tạm ứng
- 5- Giải trí
- 6- Chương mục tiết kiệm
- 7- Học bổng
- 8- Chương trình tự nguyện chia sẻ công việc
- 9- Mua cổ phần

CÁC VẤN ĐỀ KHÁC

- 1- Thủ tục gọi điện thoại
- 2- Tài sản của cá nhân
- 3- Tài sản của công ty
- 4- Thư từ cá nhân
- 5- Xe cộ của công ty

6- Xe cộ của nhân viên

7- Bảo mật tài liệu của cơ quan

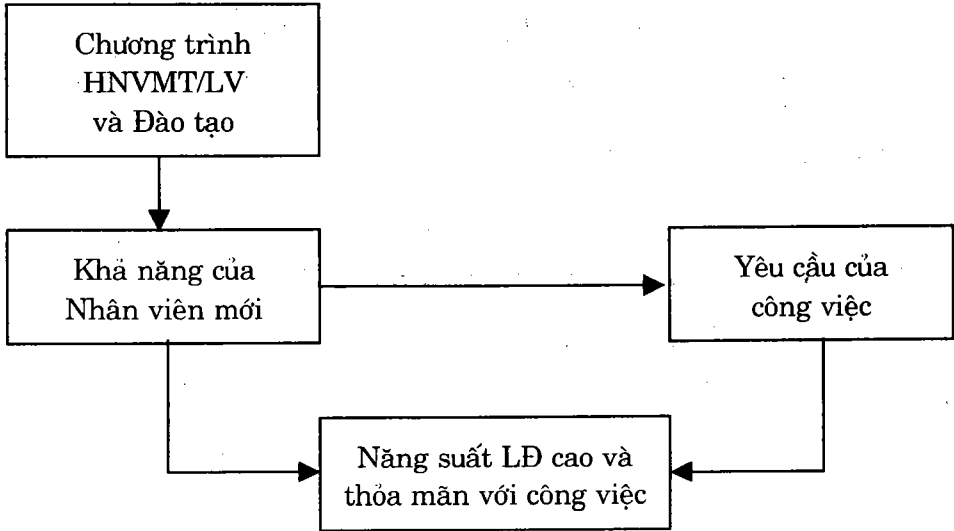
8- Hồ sơ cá nhân

Đối với các công ty làm ăn có “bài bản” trên thế giới, bộ phận nhân sự có nhiệm vụ soạn thảo và phân phối cho nhân viên mới các tài liệu sau đây: một bộ tài liệu HNVMT/LV (orientation kit or packet), thẻ nhân viên, sổ tay nhân viên, tập hướng dẫn khiếu nại, thông tin nghỉ hưu, các loại bảo hiểm. Ngoài ra họ còn sử dụng phiếu kiểm tra phát tài liệu cho nhân viên mới gọi là “new employee checklist”. Trên phiếu này, nhân viên mới phải ký tên là đã nhận được các tài liệu trên và đã hiểu các thông tin đầy đủ. Bên cạnh đó còn có chữ ký và ghi rõ ngày tháng của bộ phận nhân sự.

Ngoài mục đích thông tin, giai đoạn này còn nhằm mục đích giảm nỗi lo lắng của nhân viên mới. Đồng thời nó còn giúp cho công ty không bị nhân viên khiếu nại vô cớ, hoặc đổ lỗi là họ không biết nên làm sai...

2. Giai Đoạn 2: Chương Trình Chuyên Môn

Đây là giai đoạn mà cấp quản trị trực tiếp của nhân viên mới phải đảm nhận. Nội dung của chương trình này tùy thuộc vào các kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên mới. Chương trình đào tạo (sẽ được đề cập trong chương 8) từ đó được đặt ra. Tuy nhiên các nhân viên mới có kinh nghiệm và kỹ năng rồi cũng cần chương trình HNVMT/LV chuyên môn. Kinh nghiệm cho thấy cần phải phối hợp chương trình HNVMT/LV chuyên môn và chương trình đào tạo cho thích hợp với yêu cầu của công việc, thì nhân viên sẽ làm việc hăng say hơn, có năng suất hơn, và thỏa mãn với công việc hơn là không có các chương trình trên. Số người bỏ việc sẽ thấp hơn. Hình 7.1 sau đây sẽ cho ta hình ảnh sinh động.



Hình 7.1: Quân bình giữa khả năng của nhân viên mới và yêu cầu của công việc

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân

Trong giai đoạn này, bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức năng của bộ phận phòng ban (department functions); nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc (Job duties and responsibilities); các thủ tục, chính sách, luật lệ, và quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến đơn vị công tác. Và đặc biệt là trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp của đơn vị. Đây là điều rất quan trọng tạo nên bầu không khí thân thiện trong đơn vị. Tiến trình hội nhập xã hội này tạo cho nhân viên mới an tâm, thoải mái, không bị lạc lõng cô đơn. Ngược lại nếu không làm tốt công việc này, nhân viên mới sẽ cảm thấy mình như “con chim lạc đàn”, và nung nấu ý nghĩ rời bỏ cơ quan. Tại Việt Nam ít có vấn đề kỳ thị chủng tộc như các nước Âu Mỹ, nhưng đôi khi có vấn đề kỳ thị Nam Bắc. Nếu không làm tốt công việc cực kỳ quan trọng này, công nhân hay nhân viên mới dễ bị lạc lõng, chưa kể đến tệ nạn bị

chế độ như một số công ty Âu Mỹ thường gặp. *Nội dung của giai đoạn này được trình bày trong mục III: Đào Tạo Cấp Quản Đốc.*

Bảng 7.2 đây mô tả một số đề tài được giới thiệu trong chương trình HNVMT/LV tại phòng ban chuyên môn mà các nước phát triển đã và đang áp dụng.

1. Chức Năng Của Bộ Phận Phòng Ban

- Mục đích và các mục tiêu ưu tiên hiện nay.
- Cơ cấu tổ chức.
- Các hoạt động.
- Mối tương quan với các bộ phận phòng ban khác.
- Mối tương quan giữa các công việc trong nội bộ phòng ban.

2. Nhiệm Vụ và Trách Nhiệm Đối Với Công Việc

- Giải thích chi tiết về công việc dựa vào bản mô tả công việc hiện tại và các kết quả mong đợi (các kỳ vọng).
- Giải thích tại sao công việc đó là quan trọng và công việc cụ thể đó liên quan đến các công việc khác trong đơn vị mình và trong toàn công ty như thế nào.
- Thảo luận về các vấn đề khó khăn thường lệ và làm cách nào tránh và vượt qua các vấn đề đó.
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc và cơ sở để đánh giá hoàn thành công việc.
- Số giờ làm việc trong ngày và số ngày làm việc trong tuần.
- Nhu cầu giờ phụ trội.

- Phân công làm công việc thêm (TD: thay đổi nhiệm vụ để thay thế một nhân viên vắng mặt).
- Kiểm tra công cụ làm việc.
- Giải thích lấy dụng cụ ở đâu, làm thế nào lấy dụng cụ, bảo trì và sửa chữa dụng cụ.
- Các loại dịch vụ hỗ trợ; khi nào và làm thế nào để được hỗ trợ.
- Mối tương quan với thanh tra nhà nước.

3. Chính Sách, Thủ Tục, điều Lệ, và Quy Định

- Các luật lệ hay điều lệ đối với công việc và / hoặc đối với bộ phận, đơn vị.
- Xử lý trường hợp cấp bách.
- An toàn lao động và phòng ngừa tai nạn.
- Tường trình các sự cố và tai nạn.
- Các tiêu chuẩn sạch sẽ và vệ sinh.
- Những vấn đề an ninh và trộm cắp và chi phí cho vấn đề này.
- Tiếp xúc với người bên ngoài.
- Ăn uống, hút thuốc, và ăn kẹo Chewing-gum... trong đơn vị.
- Di chuyển đồ vật ra khỏi đơn vị công tác.
- Kiểm tra thiệt hại.
- Bảng chấm công, giờ giấc.
- Những lúc giải lao (breaks) và nghỉ ngơi (rest).
- Giờ giấc ăn trưa.
- Gọi và nhận điện thoại.

- Xin hoặc yêu cầu cung cấp dụng cụ.
- Việc kiểm tra và đánh giá hoàn thành công tác.
- Thông báo đăng ký xin làm công việc cao hơn và yêu cầu tái phân công (reassignment).

4. Tham Quan Đơn Vị Phòng Ban

- Phòng vệ sinh và phòng tắm.
- Bình chữa lửa và trạm cứu hỏa.
- Đồng hồ báo giờ.
- Các ống khóa.
- Xin phép vô và ra khỏi cơ quan.
- Hệ thống nước.
- Khu vực của các quần ốc.
- Bộ phận cung cấp và bảo trì phòng ốc.
- Văn phòng y tế và an ninh.
- Các khu vực được hút thuốc lá.
- Vị trí các khu vực dịch vụ phục vụ nhân viên của đơn vị phòng ban.
- Bộ phận cứu thương.

5. Giới Thiệu Với Các Đồng Nghiệp

Bảng 7.2: Các đề tài có thể áp dụng cho chương trình HNVMT/LV tại đơn vị phòng ban.

Nguồn: W.D. St. John, *như trên*, tr.377 trích trong tác phẩm của Lloyd L.Byars and Leslie W. Rue, *sách đã dẫn*, tr.154.

Các đề tài nêu trên đây quá nhiều không thể thông báo trong một buổi được. Nên có các buổi báo cáo ngắn không quá hai tiếng đồng hồ kéo dài trong nhiều ngày. Điều này sẽ gia tăng khả năng hiểu và nhớ các thông tin hơn. Có rất nhiều cơ quan tổ chức thực hiện chương trình này kéo dài nửa ngày hoặc cả ngày. Điều này dẫn đến hiệu quả tiêu cực đối với các nhân viên mới.

Cũng có nhiều công ty áp dụng chương trình HNVMT/LV chuyên môn bằng cách phát cho nhân viên mới cẩm nang thủ tục của đơn vị phòng ban, sau đó bảo họ đọc và hỏi họ bất cứ câu hỏi nào. Có cơ quan chỉ giải thích cho nhân viên mới những điều cơ bản của công việc cần phải hoàn thành. Cả hai loại hình này đều dẫn tới kết quả kém.

3. Giai Đoạn 3: Đánh Giá Và Theo Dõi

Trong giai đoạn này, bộ phận nhân sự phối hợp với bộ phận phòng ban đánh giá và theo dõi. Trước tiên, bộ phận nhân sự cần phải kiểm tra xem công ty đã thực hiện đầy đủ chương trình HNVMT/LV chưa. Bảng 7.3 sẽ giúp bộ phận nhân sự kiểm tra chương trình này. Chương trình này phải làm có bài bản và có hệ thống ngay từ đầu. Cấp quản trị trực tiếp với đương sự không nên yêu cầu nhân viên mới nếu gặp chuyện gì trục trặc khó khăn thì cứ ghé qua và trình bày. Ngược lại nhà quản trị nên thường xuyên kiểm tra xem nhân viên mới làm việc thế nào và trả lời bất cứ câu hỏi nào có thể nảy sinh sau khi thực hiện chương trình. Việc theo dõi này nên thực hiện tối thiểu hai lần trong tuần lễ đầu mà nhân viên mới bắt đầu làm việc và ít nhất mỗi tuần một lần trong hai hay ba tuần kế tiếp. Bộ phận nhân sự nên có lịch theo dõi sau khi nhân viên mới đã làm việc sau một tháng.⁽⁸⁾ Xin lưu ý từ ngữ *theo dõi* (follow-up) ở đây có nghĩa là theo dõi để động viên, giúp đỡ chứ không phải *rình mò, soi mói*.

⁽⁸⁾ MPDF, *Recruiting, Job Search, and Selection* (HCM City: Youth Publishing House, 2001), p.47.

Danh Mục	Có	Không
1. Bạn đã giới thiệu tóm tắt về doanh nghiệp chưa?		
2. Bạn đã giới thiệu sơ đồ cơ cấu tổ chức chưa?		
3. Bạn đã trao cảm nang (nếu có) cho nhân viên chưa?		
4. Bạn đã giải thích về công việc chưa?		
5. Bạn đã giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp chưa?		
6. Bạn đã bố trí giới thiệu nơi làm việc cho nhân viên mới chưa?		
7. Bạn đã có lời thông báo chào đón chưa?		
8. Bạn có một bảng danh mục HNVMT/LV không và bạn đã hoàn thành tất cả các mục trong bảng danh mục đó chưa?		

Bảng 7.3: Danh mục kiểm tra chương trình HNVMT/LV

Bộ phận nhân sự nên thực hiện một cuộc đánh giá hàng năm toàn bộ chương trình HNVMT/LV. Mục đích của việc đánh giá này nhằm xác định xem chương trình hiện thời có đáp ứng nhu cầu của công ty và của nhân viên mới hay không và tìm cách cải tiến chương trình hiện thời.

Thông tin phản hồi từ các nhân viên mới là một phương pháp đánh giá có hiệu quả. Thông tin phản hồi (feedback) có thể thu thập được qua các phương pháp sau đây.⁽⁹⁾

⁽⁹⁾ W.D.St.John, *tạp chí đã dẫn*, tr.378.

- Yêu cầu nhân viên mới điền vào bảng câu hỏi mà không ký tên.
- Phỏng vấn các nhân viên mới theo mẫu ngẫu nhiên.
- Có các buổi thảo luận nhóm (group discussion) với các nhân viên mới đã thích ứng với công việc.

Sau cùng, cơ quan cần phải ý thức rằng chương trình HNVMT/LV rất có ảnh hưởng đến việc hoàn thành công việc của họ sau này. Do đó, cấp quản trị phải thực hiện chương trình HNVMT/LV một cách có kế hoạch và hệ thống.⁽¹⁰⁾

III. ĐÀO TẠO CẤP QUẢN ĐỐC

Chúng ta đã thấy tầm quan trọng của chương trình HNVMT/LV, do đó việc đào tạo cấp quản đốc (supervisors) hay trưởng phòng để họ thực hiện chương trình này thành công là điểm tối cần thiết.⁽¹¹⁾ Các chuyên viên về tài nguyên nhân sự có thể cung cấp thông tin về tổ chức cho nhân viên mới tuyển, nhưng chính cấp quản đốc và trưởng phòng là người phải làm cho nhân viên đó hội nhập thành công vào khung cảnh làm việc (Human resource professionals can provide the new hire with organizational information, but it is the supervisor who must successfully integrate the employee into the work setting).⁽¹²⁾ Phải đào tạo cấp quản đốc làm được những việc sau đây :

1. Tỏ Ra Tin Tưởng

Người quản đốc trước hết phải tỏ ra tin tưởng rằng nhân viên mới có thể làm công việc tốt. Những người mới được tuyển thường không hoàn toàn tin tưởng rằng họ thực hiện công việc giỏi ngay được. Cấp quản đốc hay trưởng phòng cần phải khẳng định với họ rằng cơ quan đã

⁽¹⁰⁾ Xem thêm M.Lubliner, "Employee Orientation," *Personnel Journal* (April 1978), pp.207-208.

⁽¹¹⁾ Loi Dene Williams, "Off to a Good Beginning," *Supervision*, 44 (October 1982), pp.4-5.

⁽¹²⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.302.

không tuyển họ nếu không tin rằng họ có thể làm việc được. Đây là quan niệm của người Nhật và Mỹ, đặc biệt là người Nhật. Tại các công ty Nhật, vào ngày đầu tiên làm việc, cấp quản đốc thường giao những công việc tương đối dễ để nhân viên mới phấn khởi tự tin. Và sau khi hoàn thành công việc trong ngày, cấp quản trị khen tặng ngay. Điều này tạo một tâm lý và ấn tượng tốt cho nhân viên mới ngay ngày đầu tiên.

2. Giải Thích Điểm Tốt Và Điểm Xấu Của Công Việc

Cấp quản đốc hay trưởng phòng cần phải giải thích cho nhân viên mới những điểm tốt hay tích cực và điểm xấu hay tiêu cực của công việc. Không có công việc nào dù hấp dẫn cách mấy mà không có mặt trái của nó. Có thể công việc đó nhàm chán (điểm xấu) nhưng lại không mệt óc hay mệt mỏi (điểm tốt) vân, vân... Trong suốt giai đoạn HNVMT/LV, các cấp quản trị thường nhấn mạnh đến điểm tích cực của công việc, bỏ mặc cho nhân viên mới tự tìm hiểu tiêu cực của công việc, đó là điều không nên.

Các cuộc nghiên cứu cho thấy rằng các nhân viên hiểu rõ công việc của mình làm sẽ ít bỏ việc hơn các nhân viên khác. Nói tóm lại, nhân viên mới hiểu rõ công việc của mình một cách thực tế, và do đó sẽ không có những giây phút ngạc nhiên khó chịu đối với việc mình làm.

3. Thông Báo Về Những Điểm Ưa Thích Hay Không Ưa Thích

Cấp quản đốc nên thông báo cho nhân viên mới những điểm mình thích hay không thích trong lúc làm việc. Mỗi cấp quản trị có cách làm việc riêng, có sở thích riêng khi làm việc thường là những điểm nhỏ. Hiểu được điều này, nhân viên mới dễ dàng thích ứng với môi trường làm việc. Chẳng hạn như có người thích gọn ghẽ, ngăn nắp, sạch sẽ trong lúc làm việc, có vị lại ghét ai làm việc mà lại gác chân trên bàn hay trên ghế đối diện...

4. Mô Tả Các Tiêu Chuẩn Của Công Ty Và Tập Quán Của Nhóm

Như ở mục II của chương này đã trình bày, có rất nhiều đề tài của chương trình HNVMT/LV, tuy nhiên việc giải thích và mô tả các tiêu chuẩn của công việc do công ty ấn định là việc rất quan trọng. Ngoài ra, cấp quản đốc phải mô tả các tập quán của nhóm công tác để nhân viên mới sớm hội nhập vào khung cảnh làm việc ngay. Các luật lệ, thủ tục của công ty liên quan đến bộ phận chuyên môn cũng cần được giải thích cặn kẽ.

5. Giới Thiệu Nhân Viên Mới Với Thành Viên Của Nhóm

Điểm mấu chốt của chương trình vẫn là nghệ thuật của cấp quản đốc biết cách giới thiệu thành viên mới với các thành viên của nhóm công tác. Nhà quản trị cần phải hiểu rằng nhóm phi chính thức (informal group) và *nhất là lãnh đạo của nhóm phi chính thức* rất quan trọng trong chương trình hội nhập này.

Sự sai lầm hoặc vụng về, yếu kém của cấp quản trị khi giới thiệu thành viên mới với nhóm phi chính thức sẽ làm cho nhân viên mới khó được *chấp nhận vào cộng đồng*. Trong công tác thì việc phối hợp hoạt động giữa các thành viên của nhóm là quan trọng, và do đó việc nhóm chấp nhận thành viên mới là điều tối cần thiết.⁽¹³⁾

IV. CHƯƠNG TRÌNH TÁI HNVMT/LV

Thông thường các công ty trên thế giới thường chỉ chú trọng chương trình HNVMT/LV đối với các nhân viên mới mà lãng quên nhân viên cũ. Chúng ta đang sống trong thế kỷ bùng nổ thông tin và bùng nổ công nghệ. Nếu bạn có dịp ghé qua các nước phát triển chúng ta thấy điều này rất đúng. Năm 1995 tại Bangkok, Thái Lan có trên 20 kênh truyền hình phát ngày đêm, ở Canada có 56 đài truyền hình, và ở Mỹ có trên 100 kênh. Bất cứ lúc nào bạn cũng có thể mở tất cả các kênh. Khoa học

⁽¹³⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Ibid*, p.304.

kỹ thuật và các phương tiện truyền thông hỗ trợ nhau phát triển, và thay đổi liên tục. Chính vì thế mà cơ cấu tổ chức, thiết kế công việc trong công ty cũng thay đổi theo. Ngay cả phong cách quản trị, các phương pháp và phương tiện truyền thông cũng thay đổi theo. Tất cả các vấn đề đó kéo theo cung cách và phương tiện làm việc của công nhân. Ngay cả bầu không khí của công ty (corporate culture) hay văn hóa của công ty cũng dần dần thay đổi.

Tất cả những thay đổi này đòi hỏi phải có chương trình tái HNVMT/LV. Nếu không, nhân viên làm việc không thấy phấn khởi, nếu không nói là lạc lõng, lạc điệu, và chán nản. Đây là một vấn đề mà cấp quản trị cần lưu ý.

TÓM TẮT

Hội nhập vào môi trường làm việc (orientation) là một chương trình giới thiệu với nhân viên mới về tổ chức, về đơn vị công tác, và về chính công việc mà họ sẽ đảm nhận. Mục đích chủ yếu của chương trình là giúp nhân viên mới dễ hội nhập vào khung cảnh làm việc mới. Do đó, họ cần phải biết tất cả các thông tin mà họ cần biết tổng quát về công ty như chính sách, thủ tục, lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, mối tương quan trong tổ chức, cơ sở vật chất, và các vấn đề thuộc về kinh tế. Họ cũng cần biết các thông tin cụ thể về công việc mà họ sẽ đảm nhận như các chức năng của bộ phận sẽ công tác, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, chính sách, điều lệ, thủ tục và quy định liên quan đến công việc, vị trí các nơi họ cần lui tới. Nhưng điều quan trọng nhất trong chương trình này là làm sao cho tập thể chấp nhận một thành viên mới. Trách nhiệm của cấp quản trị trực tiếp rất quan trọng trong vai trò này. Điều này làm cho nhân viên mới dễ thích ứng với tổ chức. Ngoài mục đích làm cho nhân viên mới dễ thích ứng với tổ chức, cung cấp thông tin cho nhân viên mới, chương trình còn nhằm mục đích giảm bớt sai lầm, và tiết kiệm được thời gian, và còn tạo được một ấn tượng tốt trong đầu óc của nhân viên mới.

Muốn chương trình được thành công, cần phải tiến hành ba giai đoạn theo thứ tự sau đây: Chương trình giới thiệu tổng quát, chương trình giới thiệu về chuyên môn, và sau cùng là giai đoạn theo dõi và đánh giá.

Để cho chương trình có kết quả, cần phải đào tạo huấn luyện cấp quản đốc, hay trưởng phòng, hoặc cấp quản trị trực tiếp biết tầm quan trọng của chương trình, phải đào tạo họ trở ra tin tưởng nhân viên mới; biết cách giải thích những điểm tốt cũng như xấu của công việc họ sẽ đảm nhận; làm cho nhân viên hiểu mình bằng cách cho họ biết mình thích hoặc không thích cái gì trong quá trình công tác; biết cách giải thích các tiêu chuẩn của công việc và tập quán của nhóm; và điều quan trọng nhất là biết cách giới thiệu thành viên mới với các đồng nghiệp để nhân viên mới hội nhập với nhóm công tác. Điều này rất quan trọng, vì nó làm cho nhân viên mới không cô đơn, lạc lõng, và bị bỏ rơi.

Sau cùng, chúng ta đang sống trong thời kỳ mà xã hội thay đổi thường xuyên. Thay đổi về khoa học kỹ thuật, về lối sống, lối suy nghĩ, cho nên cơ cấu tổ chức cần phải thay đổi. Do đó chúng ta cần phải có chương trình tái HNVMT/LV đối với nhân viên cũ mỗi khi có thay đổi.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hội nhập vào môi trường làm việc là gì?
2. Nhân viên mới có lợi gì khi tham gia chương trình HNVMT/LV? và cơ quan có lợi gì?
3. Hãy mô tả mục đích của chương trình HNVMT/LV.
4. Hãy trình bày các giai đoạn hay các bước thực hiện chương trình HNVMT/LV.
5. Làm cách nào để đánh giá sự thành công của chương trình.

6. Tại sao phải đào tạo cấp quản đốc hay trưởng phòng thực hiện chương trình này?
7. Tại sao lại có chương trình tái HNVMT/LV?

TỪ NGỮ CƠ BẢN

Human Resource Development	= Phát triển TNNS
Orientation	= Hội nhập vào môi trường làm việc (HVNMT/LV)
Reorientation	= Tái HNVMT/LV
Official	= Chính quy, bài bản, nghi thức
Unofficial	= Không chính quy, không bài bản, không theo nghi thức
Employee manual	= Cẩm nang nhân viên
Corporate philosophy	= Triết lý của công ty
Pay	= Tiền lương
Compensation	= Lương bổng
Work hours	= Giờ làm việc
Benefits	= Phúc lợi
Performance	= Hoàn thành công việc
Paid leave	= Nghỉ phép có lương
Employee relations services	= Các dịch vụ tương quan nhân sự
Evaluation and follow-up	= Đánh giá và theo dõi
Informal group	= Nhóm không chính thức
Cognitive dissonance	= Cảm ứng lạc điệu
Performance expectations	= Kỳ vọng hoàn thành công việc
Job expenses	= Công tác phí

Orientation kit or packet	= Bộ tài liệu HNVMT/LV
New employee checklist	= Phiếu kiểm tra phát tài liệu cho nhân viên mới

DIỄN QUẢN TRỊ

Mất Việc Làm

Anh Huỳnh Văn Thừa trước đây làm việc cho công ty xuất khẩu Hải Sản (Sea-Food Export Company = Seafoco) tại TP.HCM. Sự nghiệp của anh ta bắt đầu là nhân viên chào hàng, và sau này được cử làm giám đốc kinh doanh (sales manager) cho một chi nhánh của công ty. Trong suốt bảy năm làm việc kể từ năm 1990, anh được trả lương cao, có uy tín, được mọi người kính nể vì công đóng góp của anh. Anh có rất nhiều khách hàng ở các nước Âu-Mỹ, và thỉnh thoảng đi nước ngoài để củng cố khách hàng cũ và tạo thêm “chân rết”. Lương và phụ cấp của anh đầu năm 1997 là 3.000.000 đồng và được cấp xe hơi. Sau mỗi quý anh được tiền thưởng tùy theo mức doanh thu của thị trường anh phụ trách. Tổng cộng tiền thưởng của anh năm 1996 là 50 triệu đồng.

Tuy nhiên, vào những tháng đầu năm 1997 thị trường Âu Châu biến động do các hãng của Thụy Điển và Thái Lan cạnh tranh ráo riết. Hậu quả là giá cả rẻ, doanh thu xuống, và chi nhánh của anh bắt đầu thua lỗ, và bị đóng cửa. Các chi nhánh khác có thị trường nên không bị ảnh hưởng nhiều. Hậu quả là anh bị nghỉ việc, được cấp bảy tháng lương, tương đương với bảy năm anh công tác. Ông tổng giám đốc rất quý anh vì năng lực của anh và hứa sẽ viết nhận xét tốt nếu anh tìm được cơ quan khác. Sự nghiệp của anh tại công Seafoco chấm dứt vào ngày 1-6-1997.

Tiếp Xúc Với Tổng Giám Đốc Công Ty Mới

Đang ráo riết tìm các công ty tương tự để xin làm thì anh nhận được cú điện thoại từ ông Huỳnh Quốc Vương, tổng giám đốc công ty xuất nhập khẩu quận Năm, với tên gọi là Fidimex. Ông mời anh Thưa vào lúc 12 giờ ngày 5-6-1997 tại Nhà hàng Đại Dương Sài Gòn và anh nhận lời. Vào ngày hôm đó anh tìm hiểu các thông tin về công ty Fidinx (The Fifth District Import Export Company) và biết rằng công ty này nhỏ hơn công ty cũ của anh, thành lập trên mười năm nay.

Trưa hôm đó anh đến sớm hơn 15 phút và gọi một lon bia uống một mình. Đúng 12 giờ ông Quốc Vương đến. Trong bữa ăn ông mời uống rượu Scotch, nói chuyện vui vẻ. Ông nói ông đã biết anh và đang tìm người như anh làm giám đốc kinh doanh (Sales manager) lo về xuất khẩu. Còn anh Huỳnh Minh Hoàng chuyên lo về nhập hàng. Trước đây còn ở công ty cũ, anh cũng đã có dịp gặp anh Minh Hoàng. Rất may anh không dẫm chân anh Minh Hoàng. Ông nói lương căn bản của anh là 2.500.000 đồng, nhưng anh đừng lo vì tiền thưởng vào cuối mỗi sáu tháng của anh sẽ không có khung, bao nhiêu cũng được, tùy theo doanh số xuất khẩu của anh. Và công ty cung cấp cho anh chiếc xe hơi, cũ hơn xe ở cơ quan trước đây anh công tác. Cuối cùng anh nhận lời. Anh sẽ làm việc cho công ty mới vào ngày 15-7-1997. Do đó, anh đưa vợ con đi Đà Lạt nghỉ mát một tuần lễ.

Khởi Sự Công Việc Mới

Đúng 7g30 sáng ngày 15-7-1997 anh Thưa đến cơ quan mới nhận việc. Hỏi cô thư ký thì mới biết ông Tổng giám đốc chưa tới, và cô cũng không nghe nói có chuyện tuyển thêm người mới. Cô vụng về xin lỗi bảo ông ngồi chờ. Anh lững thững vào phòng trong. Đây là một phòng rộng lớn có nhiều bàn ghế, không có vách ngăn. Đang ngó nhìn một số người làm việc thì anh gặp Minh Hoàng. Hai người bắt tay nhau xong thì Minh Hoàng ngồi vào bàn còn trống và chỉ tay vào ghế đối diện mời anh ngồi. Hoàng nói đây là chỗ làm việc của anh. Hoàng giải thích rằng ông tổng giám đốc thích các nhân viên kinh doanh ngồi đối diện

nhau ở hai bàn riêng. Điều này là một cú sốc đối với anh vì trước đây anh được ở phòng riêng. Anh không ngờ rằng như thế.

Trong lúc này mọi người đang cặm cụi làm việc (trên bàn người nào cũng có điện thoại), thì ông Quốc Vương tới. Ông bắt tay anh Thừa và nói rằng ông biết anh đã tự mình kiếm được chỗ ngồi làm việc rồi. Sau đó ông ngồi vào bàn làm việc chỉ cách đó mấy bước, nghĩa là khi anh Thừa làm việc thì ông ta thấy vai của anh ngay. Tâm hồn của Thừa chùng lại. Anh ngồi xuống ghế, ngoáy chung quanh lại một lần nữa, và khám phá ra rằng chỉ có mình anh mặc bộ đồ vét, thắt ca-vát chỉnh tề. Những người khác ăn mặc bình thường, kể cả ông tổng giám đốc mặc áo thể thao, quần Jean.

Không biết làm gì, anh lục lọi trong ngăn kéo xem có dụng cụ văn phòng gì không. Sau đó anh vẫn tất viết một danh sách các việc sẽ làm trong thời gian tới. Điều này không mất bao nhiêu thời gian cho nên anh cần phải tìm cái gì đó để làm. Chả lẽ lại hỏi Hoàng về thủ tục trong khi ông Quốc Vương chỉ cách có vài bước. Do đó anh ghé mấy bàn xa xa, tự giới thiệu, liếc nhìn các mẫu biểu và thủ tục, và hỏi về lãnh vực sản phẩm của họ. Sau nửa giờ anh trở lại bàn giấy. Nhìn đồng hồ bây giờ là 9g30. Thật là một buổi sáng đáng chán. Anh bèn gọi điện thoại cho một số khách hàng báo cho họ biết anh đã đổi cơ quan.

Tối giờ nghỉ ăn trưa, ông tổng giám đốc ra ngoài ăn trưa mãi đến xế chiều mới vô. Vì vậy anh có nhiều thời gian nói chuyện với Minh Hoàng, hỏi thăm về thủ tục mua bán ở đây. Hoàng rất vui vẻ giúp anh hiểu mọi thủ tục kinh doanh ở đây, và mừng vì bây giờ anh chỉ còn lo mỗi thủ tục mua hàng mà thôi, hai người có thể cộng tác với nhau được. Tuy nhiên anh cảm thấy Minh Hoàng không nhiệt tình với công việc của mình, và cũng không mấy “mặn mề” với việc phát triển xuất khẩu cá nước ngọt.

Ổn Định Công Việc?

Công việc kinh doanh của anh thành công ngay từ tháng đầu. Tuy nhiên anh rất băn khoăn về quyền hạn của mình. Anh muốn biết anh

có được ký giấy chờ hàng cho khách hàng không, hoặc phương pháp bán các lô hàng “lỡ cỡ” như thế nào. Về hai vấn đề này thôi cũng thấy ý kiến của các nhân viên ở đây xung đột, mâu thuẫn nhau rồi. Anh bèn quyết định gặp tổng giám đốc. Vừa hỏi xong mấy câu đã bị ông la lớn tiếng bảo rằng anh phải tự giải quyết và ông không có thời gian giải quyết mấy chuyện vặt vãnh ấy.

Ngượng ngùng vì bị “la toáng” lên, anh thấy mọi người đang nhìn anh. Anh nổi giận không nói tiếng nào và ra khỏi phòng. Vào buổi chiều anh được Hoàng xin lỗi vì đã không báo trước với anh là tính ông chủ như thế. Hầu như mọi người ở đây ai cũng bị một hay hai lần rồi và do đó càng tránh gặp ông càng tốt. Ông không phải là người dễ gần gũi. Chỉ có trường hợp ngoại lệ là lúc ông uống rượu. Ở đây hề mỗi lần ký được một hợp đồng là người đó khai một chai rượu uống mừng. Mặc dầu không phải là người uống rượu nhiều nhưng chính anh cũng phải theo tục lệ khai một chai rượu Scotch khi anh ký được một hợp đồng lớn với khách hàng Châu Âu vào tháng 9.1997. Đây là một thói quen khác hẳn công ty cũ của anh.

Điều đáng ngạc nhiên là ông chủ thỉnh thoảng ăn trưa với một nữ nhân viên và mãi tới xế chiều mới về. Anh hỏi Hoàng tại sao có chuyện lãng nhãng tình cảm như thế trong khi ông chủ đã có vợ và ba đứa con. Hoàng trả lời rằng ở đây như thế, và đã có thêm hai trường hợp như thế rồi. Khi chuyện đổ bể, thì một hay hai người đã phải ra đi.

Sau ba tháng làm việc anh bắt đầu hơi quen với cung cách làm việc ở đây. Anh không nghe ông tổng giám đốc bình luận gì về kết quả của việc anh làm, nhưng biết rằng ông tổng giám đốc khen anh vì kết quả tốt. Những người khác cũng chúc mừng sự thành công của anh đã ký được nhiều hợp đồng mà trước đây không có.

Tuy thành công thế nhưng anh ngạc nhiên là các bản thông tin về xuất nhập khẩu gửi hàng tuần lại không tới tay anh, mà lại tới tay ông tổng GD. Ngoài ra, trong nhiều dịp ông tổng giám đốc đi dự các buổi hội thảo về xuất nhập khẩu mà sau khi ông đi về thì anh mới biết. Anh

cũng được tham dự hai lần, nhưng quá ít so với năm, hay sáu lần ở cơ quan cũ.

Vào tháng 11-1997 ông Tổng GD chuẩn bị đi thăm các khách hàng mới ở Âu Châu mà anh mới bắt mối được. Anh thất vọng và nổi giận, hỏi ông Tổng GD thì được trả lời là không cần thiết phải đi hai người. Ngoài ra vào tháng 2-1998 và tháng 4-1998 ông Tổng GD lại đi công tác ở Châu Âu và bảo rằng trong tương lai anh sẽ được đi. Vì vậy anh chỉ trông chờ vào điện thoại và các phương tiện truyền thông khác để tiếp xúc với các khách hàng mới. Trong khi đó, trong các lần đi Âu Châu, ông Tổng GD chẳng ký được hợp đồng mới nào.

Lương Bổng và Tiền Thưởng

Sau nhiều tháng làm việc, nghĩa là cuối năm 1998, anh đã đóng góp cho công ty gần 800.000 đô la Mỹ tiền lời, nghĩa là doanh số xuất khẩu gấp đôi. Nhưng anh chỉ nhận được khoảng 10 triệu tiền thưởng. Anh thất vọng và chán chường. Anh đã làm việc hơn trước đây nhiều và đã đóng góp cho công ty quá nhiều. Vài ngày sau anh gặp ông Tổng GD đang hơi choáng váng men rượu sau bữa ăn trưa, và hỏi về tiền thưởng thì được trả lời rằng tiền thưởng của anh dựa vào sự tổng hợp giữa lợi nhuận của công ty và thành tích cá nhân, chứ không phải chỉ dựa vào thành tích của anh thôi. Ông hứa rằng nếu năm 1999 anh cũng làm tốt như thế, anh sẽ được thưởng theo thành tích của anh chứ không phải là tổng hợp như năm nay.

Vào tháng hai năm 1999, ông Tổng giám đốc đi công tác xa, anh có dịp hỏi những người khác về tiền thưởng. Anh ngạc nhiên nghe họ nói rằng họ cũng có phản ứng giống như anh vào kỳ thưởng đầu tiên. Họ nói rằng cứ làm việc để mà có việc làm, tránh gặp ông ta là hay nhất.

Vào cuối năm 1999 doanh thu vẫn tiếp tục tăng, và anh hy vọng năm nay anh sẽ được thưởng nhiều hơn. Nhưng không ngờ anh chỉ được 5 triệu đồng, nghĩa là bằng 50% năm ngoái. Không sợ ông to tiếng, anh gặp thẳng ông hỏi rõ lý do. Ông trả lời rằng tất cả các bộ phận khác không đạt chỉ tiêu lợi nhuận, do đó mọi người đều bị giảm tiền thưởng.

Vài tuần sau, anh khám phá ra rằng các bộ phận khác không sa sút như ông tổng giám đốc nói. Vào tháng 2-2000, anh xin nghỉ và chấp nhận vào làm việc tại công ty khác với số lương thấp hơn.

Sau khi anh Thừa xin nghỉ việc, ông Tổng giám đốc mới thấy bàng hoàng và mời bạn làm tư vấn về quản trị tài nguyên nhân sự, vậy bạn nhận định sao bằng cách trả lời các câu hỏi sau đây:

1. Hãy xác định các vấn đề mà bạn thấy trong trường hợp này.
2. Hãy đề nghị các hoạt động về TNNS mà bạn thấy có thể giải quyết các vấn đề tại công ty Fidimex này.

CHƯƠNG 8

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Không còn là vấn đề chúng ta muốn hay chúng ta nên phát triển tài nguyên nhân sự... Phát triển tài nguyên nhân sự là vấn đề sống còn của xã hội chúng ta.

James L. Hages

Việc chúng ta không chịu bỏ tiền ra đầu tư cho lực lượng lao động có tay nghề cho thấy rằng chúng ta có rất nhiều người thất nghiệp.

Herbert E. Striner

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này bạn sẽ có thể:

1. Phân biệt được thế nào là đào tạo và thế nào là phát triển.
2. Mô tả được những thay đổi trong cơ quan tổ chức và mô tả được cách thức giảm bớt sự đối kháng đối với sự thay đổi.
3. Xác định được tiến trình đào tạo và phát triển.
4. Trình bày được các phương pháp đào tạo và phát triển.
5. Hiểu được chiến lược phát triển nhân sự.

Kinh nghiệm của các công ty thành đạt trên thế giới đều chứng tỏ rằng công ty nào có ban lãnh đạo chú trọng tới chương trình HNVMT/LV (orientation) và đào tạo huấn luyện (training), công ty đó dễ thành công trong kinh doanh. Việc định hướng và đào tạo này được thực hiện không những đối với mọi cấp lãnh đạo mà còn xuống tới công nhân có tay nghề thấp nhất. Dĩ nhiên, hình thức huấn luyện hoàn toàn khác nhau với nội dung khác nhau. Điển hình nhất trong lãnh vực này, chúng ta phải kể đến công IBM (International Business Machines) - một trong những công ty sản xuất máy tính lớn nhất thế giới. Hàng năm, ban lãnh đạo từ tổng giám đốc trở xuống cấp quản trị thấp nhất, đều phải qua một khóa huấn luyện trong vòng 15 ngày.⁽¹⁾

Chúng ta rất mừng rằng trong vài năm gần đây, tại TP.HCM và một số tỉnh khác tại miền Nam, đã có nhiều công ty thấy tầm quan trọng của vấn đề này và đã liên tiếp tổ chức nhiều khóa tu nghiệp về quản trị kinh doanh cho các cấp quản trị. Dĩ nhiên, các hình thức đào tạo và huấn luyện tại các công ty Việt Nam hiện nay chưa phong phú, nhưng đó là dấu hiệu của sự tiến bộ theo kịp với trào lưu của thế giới. Chương 8 này hy vọng cung cấp cho các sinh viên Khoa Quản Trị Kinh Doanh những nhà quản trị tương lai, cũng như cấp quản trị tại các công ty xí nghiệp và quý vị độc giả, một số phương pháp đào tạo, huấn luyện đang thịnh hành trên thế giới.

Trước khi đi thẳng vào vấn đề các phương pháp đào tạo, huấn luyện, chúng tôi xin mời quý vị điểm qua một số quan điểm để dẫn thông vấn đề - đó là tại sao cần phải đào tạo và huấn luyện? Sau đó chúng ta điểm qua tiến trình đào tạo để có một cái nhìn toàn diện. Và sau cùng là các phương pháp đào tạo và phát triển.

⁽¹⁾ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search Of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies* (New York: Warner Communications Company, 1984).

I. TẠI SAO CẦN PHẢI ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

A- NHU CẦU ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Đây là một câu hỏi hầu như ai cũng có thể giải đáp được. Đối với một công ty mới thành lập, thì nhu cầu đào tạo nhân viên là một nhiệm vụ cấp bách và quan trọng nhất. Bởi vì cho dù chúng ta có lắp đặt cả một hệ thống máy móc tinh vi mà không có người biết điều khiển cũng trở nên vô ích. Đây là chưa kể các nghiệp vụ có tính cách vô hình như các kỹ năng quản trị.

Đối với một công ty lâu đời thì nhu cầu đào tạo huấn luyện và giáo dục (education) lại là vấn đề khác. Qua kinh nghiệm, công ty đã xây dựng được bản mô tả công việc cũng như bản mô tả chi tiết công việc như đã trình bày trong các chương trước. Dựa vào những bảng này mà công ty khi tuyển nhân mới, họ biết rõ nhân viên mới còn thiếu các kỹ năng nào. Ít khi một công ty nào tuyển được người mới có đầy đủ trình độ phù hợp theo bản "Job Specification". Dù lâu hay mau, những người mới được tuyển phải qua một thời kỳ đào tạo.

Tuy nhiên một điểm mà các nhà quản trị Việt Nam ít để ý, đó là định hướng nghề nghiệp hay HNVMT/LV cho công nhân đáp ứng những thay đổi đang xảy ra, và tiên đoán những thay đổi trong tương lai liên quan đến tay nghề của nhân viên.

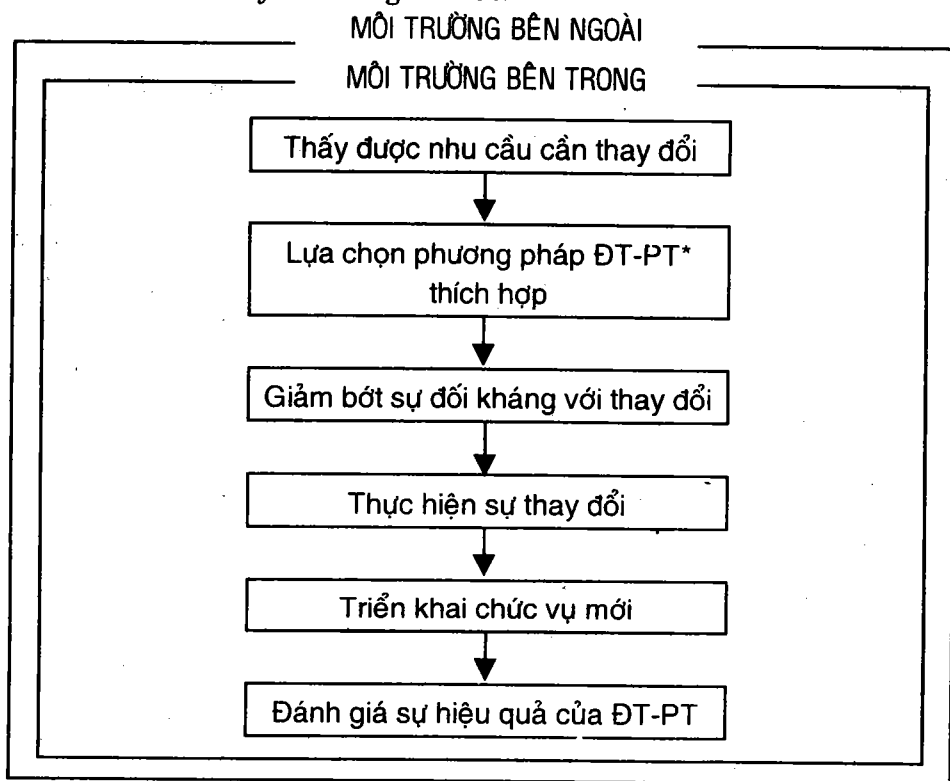
Chúng ta đang sống trong một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt - đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những "bùng nổ" này đã tác động mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong xí nghiệp. Và cũng chính sự bùng nổ này mà các cấp lãnh đạo thấy cần phải trang bị cho mọi người các kiến thức và kỹ năng mới để theo kịp với sự thay đổi. Nhu cầu đào tạo và phát triển trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

Thế nhưng nhà quản trị tài giỏi không thể dừng lại ở những chương trình đào tạo có tính cách đối phó này. Họ là những người có nhãn quan bén nhạy, nhìn xa trông rộng. Họ thấy trước xu hướng của thời đại trong năm hay mười năm tới. Các chương trình giáo dục (education)

và phát triển (development) đóng vai trò quan trọng trong việc chuẩn bị đối phó với những thay đổi trong tương lai.⁽²⁾

B. TIẾN TRÌNH ĐÁP ỨNG VỚI SỰ THAY ĐỔI

Như vậy sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức nhân sự là điều tất yếu phải xảy ra. Tổ chức nào thích ứng một cách năng động (dynamic) với những thay đổi, tổ chức đó dễ thành công nhất. Hình 8.1. cho chúng ta thấy rõ hơn tiến trình thay đổi trong tổ chức.



Hình 8.1: Tiến trình thay đổi trong tổ chức

Nguồn: R.Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit*, p.265.

* **Ghi chú:** ĐT = Đào tạo; PT = Phát triển

⁽²⁾ Chúng tôi sẽ định nghĩa rõ thế nào là đào tạo huấn luyện và thế nào là giáo dục trong mục II của chương này.

1. Hình 8.1. cho thấy tiến trình diễn ra trong sáu giai đoạn. Giai đoạn đầu rất quan trọng vì nó là tiền đề cho mọi vấn đề. Nếu cấp lãnh đạo không thấy, không ý thức hay không chấp nhận nhu cầu cần phải thay đổi, công ty đó đang trên bờ vực phá sản. Đây là vấn đề mấu chốt của các công ty tại Việt Nam hiện nay. Đó là sự đối kháng giữa tư tưởng bảo thủ và tư tưởng đổi mới tại Việt Nam hiện nay.
2. Sự đổi mới hay thay đổi nhân sự trong một tổ chức không bao giờ diễn ra một cách êm ái, phẳng lặng. Khi cấp lãnh đạo đã ý thức được nhu cầu cần phải thay đổi và lựa chọn các phương pháp đào tạo và phát triển thích hợp, tức thì trong tổ chức sẽ nảy sinh một lực đối kháng - lực của những người sợ thay đổi. Đây là điều "tự nhiên". Sự chống đối này không nên đơn giản giải thích quy cho cá tính nội tại của nhân viên, nhưng nên giải thích dưới khía cạnh những kỳ vọng (expectations) và kinh nghiệm trong quá khứ của họ.

Có rất nhiều nguyên nhân giải thích hiện tượng này. Các cá nhân có thể phản kháng sự thay đổi khi họ cảm thấy sự thay đổi này sẽ làm cho họ không còn khả năng thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của họ (basic needs).⁽³⁾ Một trong các nỗi lo sợ nhất của họ đó là mối đe dọa mất việc làm, bởi vì họ không có khả năng học được các kỹ năng hay tay nghề mới. Đôi khi các thay đổi về phương pháp và thay đổi về hệ thống cũng dẫn tới việc loại bỏ một số công việc vô bổ. Nhiều người lại sợ rằng mình thiếu sự thích ứng với các hệ thống mới. Nhiều người lớn tuổi sống chủ yếu bằng khoản thu nhập ở công ty lo sợ rằng nếu họ bị thất nghiệp, họ sẽ không còn khả năng thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của cuộc sống.

Mối đe dọa tiềm ẩn đối với địa vị trong công ty cũng là một lý do lớn dẫn tới sự phản kháng này. Chẳng hạn như một người "thợ cưa", khi

⁽³⁾ Theo Abraham H. Maslow, nhu cầu của con người được chia theo 5 thứ bậc (hierarchy) từ thấp tới cao. Nhu cầu cơ bản nhất đó là nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn. Kế tiếp đó là nhu cầu xã hội hay còn gọi là nhu cầu thuộc về (belonging Needs). Trên nữa là nhu cầu được kính trọng và cao nhất là nhu cầu tự thể hiện bản thân.

trực diện với dây chuyền tự động mới, có thể sợ rằng kỹ năng tay nghề cao của mình sẽ không còn cần thiết nữa, và do đó uy tín của mình sẽ xuống thấp.

2.1. Để giảm bớt sự đối kháng này, cần phải tạo sự tin tưởng nơi công nhân. Mức độ công nhân tin tưởng vào cấp quản trị liên hệ trực tiếp tới kinh nghiệm trong quá khứ của họ. Nếu trước kia, sự thay đổi đã làm cho họ “điều đúng” thì bây giờ chắc chắn họ tránh những thay đổi. Khi cấp quản trị trước đây bóp méo kết quả của những thay đổi, thì bây giờ chắc chắn sự đối kháng sẽ mạnh hơn nhiều. Chẳng hạn như khi phải đối phó với sự kiện cho nghỉ việc hay tạm cho nghỉ việc vì lý do giảm mức sản xuất..., cấp quản trị đã bảo đảm rằng việc đó sẽ dựa trên năng suất lao động. Tuy nhiên, nếu trước đây cấp quản trị lại cho tạm nghỉ việc dựa trên sự thiên vị, thì công nhân có thể không tin rằng các hoạt động hiện thời sẽ khác với trước đây.

Trái lại, nếu cấp quản trị theo tinh thần khách quan thẳng thắn thì công nhân viên sẽ tin tưởng. Mức độ tin tưởng của công nhân viên không thể được xây dựng một sớm một chiều được. Đó là cả một quá trình lâu dài.

2.2. Để giảm bớt sự phản kháng đối với sự thay đổi, cấp quản trị nên công khai hóa công việc đổi mới. Ngược lại, cấp quản trị sẽ tạo ra sự mất tin tưởng và sợ hãi và hậu quả là những lời bàn tán, xì xào và tiếng đồn cứ lan rộng mãi, tạo cho công ty một bầu không khí căng thẳng.

2.3. Tích cực hơn nữa, kinh nghiệm cho thấy, nếu chúng ta cho công nhân viên tham gia vào các buổi thảo luận về thay đổi hay đổi mới một cách công khai, sự phản kháng có thể sẽ giảm đi, và đôi khi không còn nữa.

Chỉ khi nào chúng ta giải quyết vấn đề đối kháng này thì các chương trình đào tạo và phát triển mới đạt được kết quả tốt. Và chỉ khi đó chúng ta mới nên tiến hành sự thay đổi. Và sau cùng, điều cốt lõi là cấp quản trị cao nhất phải ủng hộ và tạo điều kiện cho chương trình đào tạo và phát triển.

II. TIẾN TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

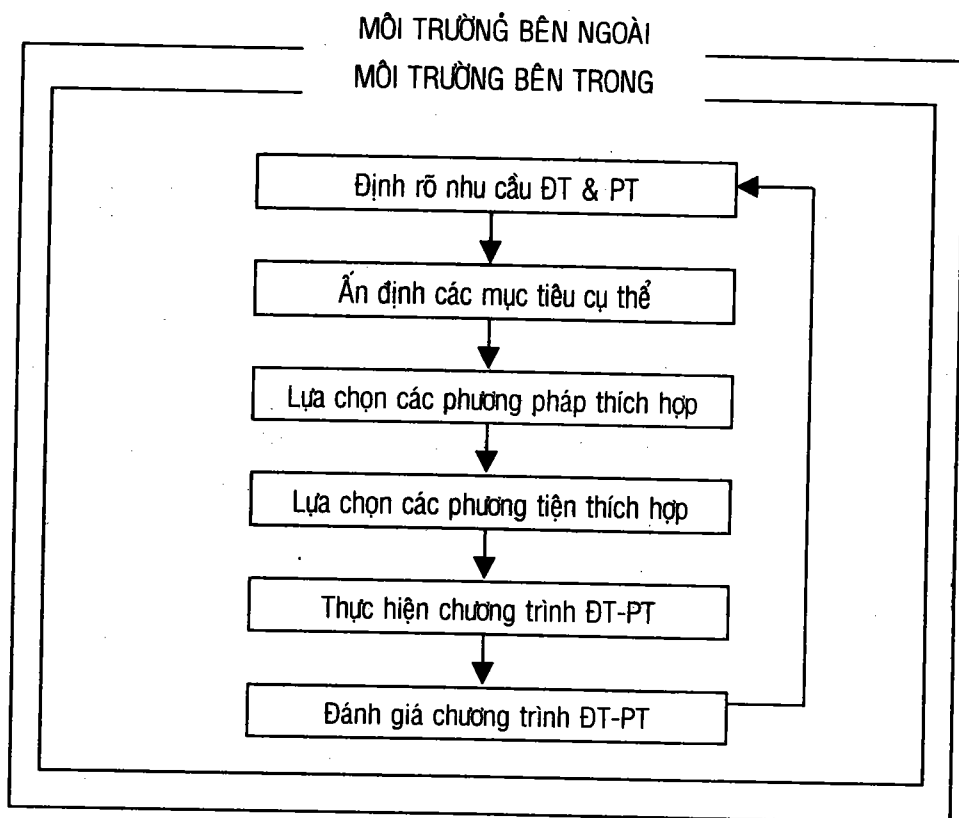
Mục tiêu tổng quát của chức năng đào tạo huấn luyện phản ánh qua ba thành tố sau đây: đào tạo (training), giáo dục (education) và phát triển (development). *Danh từ đào tạo* bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành. *Giáo dục* bao gồm các hoạt động nhằm cải tiến, nâng cao sự thuần thục khéo léo của một cá nhân một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó vượt ra ngoài công việc hiện hành. Các khóa hội thảo (seminars) nhằm phát triển kỹ năng lãnh đạo chẳng hạn nằm trong lãnh vực giáo dục này. *Phát triển* (Development) bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển. Các khóa học tại đại học cung cấp cho các nhà quản trị những kiến thức mới là một loại điển hình của phát triển.

Sau khi đã xác định rõ từng thành tố của chức năng đào tạo huấn luyện, chúng ta sẽ nghiên cứu tiến trình đào tạo và phát triển (ĐT-PT). Hình 8.2 sẽ cho ta một cái nhìn tổng quát về tiến trình này. Tiến trình này bắt đầu bằng giai đoạn xác định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển đã trình bày. Giai đoạn kế tiếp của tiến trình là ấn định các mục tiêu cụ thể. Hai câu hỏi chủ yếu cần phải nêu ra, đó là: “Các nhu cầu đào tạo của công ty là các nhu cầu nào?” và “Công ty muốn thực hiện mục tiêu gì qua các nỗ lực ĐT và PT?” Các mục tiêu có thể rất hạn hẹp, giới hạn vào khả năng của một chức vụ nào đó. Mục tiêu cũng có thể dàn trải rộng như nâng cao kỹ năng quản trị của tất cả các cấp quản trị tuyến thứ nhất (first-line management) gồm có các quản đốc, đốc công, kiểm soát viên.

Sau khi xác định rõ mục tiêu, nhà quản trị cần phải lựa chọn các phương pháp và phương tiện đào tạo huấn luyện thích hợp. Chúng tôi sẽ trình bày vấn đề này ở phần III và sau đó thực hiện chương trình đào tạo huấn luyện.

Đào tạo và phát triển là cả một tiến trình liên tục không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem chương trình đã đáp ứng với các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa. Đi xa hơn nữa,

cần phải đánh giá hiệu quả kinh tế của chương trình này. Tóm lại, các yếu tố bên trong và bên ngoài liên tục ảnh hưởng đến yêu cầu đào tạo, do đó bất cứ chương trình ĐT & PT nào cũng cần phải năng động (dynamic) và tiếp diễn không ngừng.



Hình 8.2: Tiến trình đào tạo và phát triển (ĐT & PT)

Nguồn: R.Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.272.

Nhìn sơ đồ trên đây chúng ta thấy môi trường bên ngoài và môi trường bên trong thay đổi đã thúc đẩy công ty phải xác định rõ nhu cầu cần phải đào tạo và phát triển.

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Trên thế giới hiện nay có rất nhiều phương pháp đào tạo và phát triển. Nhìn chung tên gọi mỗi phương pháp có thể khác nhau, nhưng cách đào tạo và nội dung đào tạo tương đối giống nhau. Chúng tôi chỉ trình bày các phương pháp có thể áp dụng tại Việt Nam trong giai đoạn trước mắt cũng như trong tương lai. Có những phương pháp đào tạo tinh vi và tốn kém mà trong tương lai khá xa không biết có công ty nào tại Việt Nam thực hiện được không. Đó là trường hợp công ty Mc Donald - một công ty chuyên sản xuất và bán thức ăn nhanh (fast - food) nổi tiếng trên thế giới, có hẳn một trường đại học Mc Donald chuyên đào tạo huấn luyện nhân viên của mình từ việc nhỏ nhất như lau chùi kiếng đến nghệ thuật và kỹ năng quản trị một cửa hàng bán hamburger.

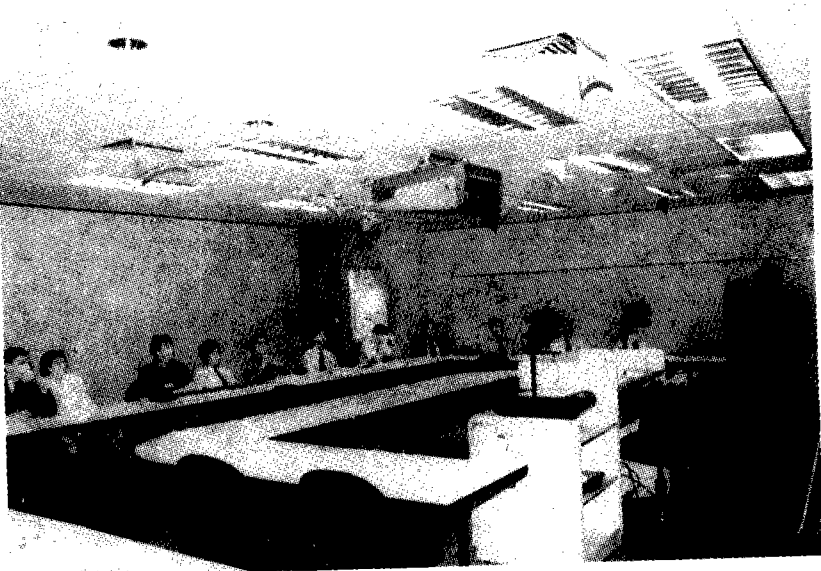
Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phù hợp với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, công nhân trực tiếp sản xuất, cấp quản trị tuyến thứ nhất (kiểm soát viên, quản đốc phân xưởng) đến cấp quản trị trung cấp và cao cấp. Hình 8.3 sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quan về đào tạo và phát triển. Có 18 phương pháp đào tạo và phát triển cho ba đối tượng gồm các nhà quản trị, các chuyên viên ở mức khởi điểm (entry - level professionals) và công nhân trực tiếp sản xuất. Các phương pháp này được áp dụng hoặc tại nơi làm việc (on the Job) hoặc ngoài nơi làm việc (off the Job). Hình chỉ nêu lên 16 phương pháp. Hai phương pháp khác sẽ được bổ sung ở phần giải thích chi tiết.

PHƯƠNG PHÁP	ÁP DỤNG CHO			THỰC HIỆN TẠI	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	x	x	0
2. Trò chơi kinh doanh	x	0	0	0	x
3. Diễn quản trị	x	0	0	0	x
4. Hội nghị / thảo luận	x	0	0	0	x
5. Mô hình ứng xử	x	0	0	0	x
6. H. luyện tại bàn giấy	x	0	0	0	x
7. Thực tập sinh	x	0	0	x	0
8. Đóng kịch	x	0	0	0	x
9. Luân phiên công việc	-	-	x	x	0
10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình	-	-	x	0	x
11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ - CAI	-	-	x	0	x
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	x	0	x
13. Đào tạo tại chỗ	0	X	0	x	0
14. Đào tạo học nghề	0	X	0	x	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	X	0	0	x
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	X	0	0	x

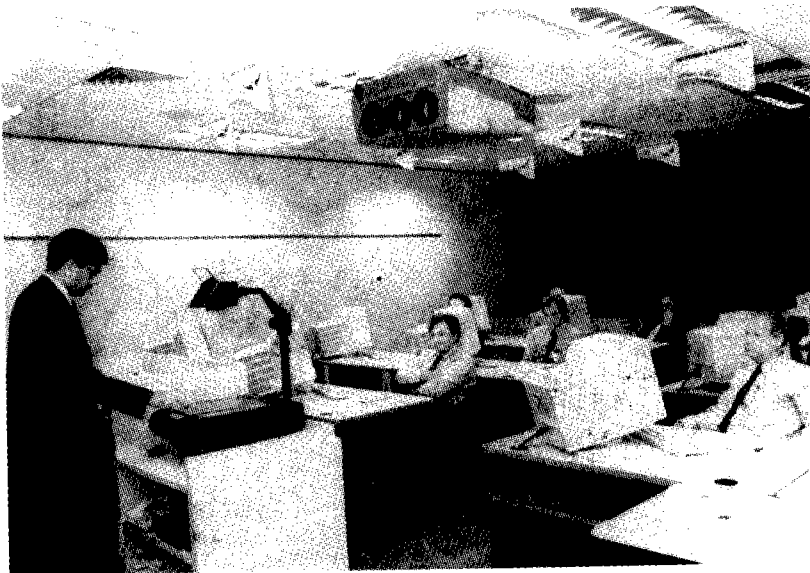
Hình 8.3: Các phương pháp đào tạo và phát triển.

Nguồn: R. Wayne Mondy Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.280.

Ghi chú: - = áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia và công nhân
0 = không áp dụng
x = áp dụng



Hình 8.4 : Lớp học đào tạo cán bộ của công ty Motorola tại chi nhánh Đại Học Motorola, Singapore.



Hình 8.5 : Lớp học vi tính đào tạo cán bộ của công ty Motorola tại chi nhánh Đại Học Motorola, Singapore.



Hình 8.6 : Lớp đào tạo kỹ năng bán hàng tại công ty Mỹ Phú - American Standard (liên doanh Việt Nam - Mỹ) ngay tại công ty.



Hình 8.7 : Học viên đang thảo luận về chiến lược cạnh tranh thị trường thuộc khóa đào tạo giám đốc doanh nghiệp nhỏ do trường MTC phối hợp với Sở Công Nghiệp tỉnh Kiên Giang.

Bảng 8.3 cho chúng ta một cái nhìn tổng quát, có những phương pháp áp dụng cho cả hai cấp - cấp quản trị kể cả chuyên viên và công nhân trực tiếp sản xuất. Những phương pháp này khá phổ biến trên thế giới cho nên trong tương lai gần Việt Nam nên áp dụng rộng rãi. Đó là các phương pháp luân phiên công việc, giảng dạy theo thứ tự từng chương trình và nhất là giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ - CAI. Ngoài ra, có hai phương pháp đã áp dụng tại Việt Nam, đó là phương pháp dạy kèm và các bài thuyết trình trong lớp.

Tuy nhiên, cũng có những phương pháp riêng biệt cho từng đối tượng. Đối với cấp quản trị và các chuyên viên, các phương pháp sau đây rất phổ biến, nhưng rất tiếc chưa được áp dụng phổ biến tại Việt Nam như phương pháp trò chơi kinh doanh hay còn được gọi là trò chơi quản trị (management games), điển quản trị (case study), hội nghị / thảo luận, mô hình ứng xử, huấn luyện tại bàn giấy, thực tập sinh và đóng kịch.

Phương pháp đào tạo công nhân tương đối đơn giản hơn, đó là các phương pháp sau đây: đào tạo tại chỗ theo kiểu "kèm cặp", đào tạo học nghề, đào tạo bằng các dụng cụ mô phỏng và đào tạo xa nơi làm việc.

Chúng tôi sẽ trình bày các phương pháp nêu trên đây theo hai đối tượng riêng biệt là cấp quản trị và công nhân trực tiếp sản xuất.⁽⁴⁾ Tuy nhiên đây chỉ là các phương pháp chính quy áp dụng một cách bài bản. Trên thực tế, sự việc có thể diễn tiến khác hẳn. Chúng tôi sẽ đề cập vấn đề này ở phần điển quản trị (case study).

A. CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÁT TRIỂN CẤP QUẢN TRỊ

Dù cho chúng ta có lý luận đi chăng nữa, tương lai của công ty xí nghiệp chủ yếu nằm trong tay cấp quản trị. Kinh nghiệm tại Việt Nam và trên thế giới đều cho thấy rằng vai trò của cấp quản trị rất quan trọng, và là nhân tố quyết định sự thành bại của xí nghiệp. Chúng ta đã từng chứng kiến có nhiều công ty xí nghiệp tại Việt Nam, cũng vẫn số công nhân

⁽⁴⁾ P. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, pp.281-285.

đó, cũng vẫn cơ chế của nhà nước quy định đó, nhưng một vị giám đốc mới đổi về có trình độ, có khả năng bén nhạy và năng động, đã làm cho công ty đó khởi sắc và phát triển nhanh. Dĩ nhiên chúng ta không phủ nhận vai trò của công nhân, bởi vì không có họ, dù cho ban giám đốc có giỏi đến đâu, công ty cũng chẳng làm gì được. Nhưng ngược lại, dù công nhân có giỏi tay nghề cách mấy, có tinh thần vì sự nghiệp chung đến mấy, nếu không có ban lãnh đạo giỏi, công ty sẽ chẳng chóng thì chày sẽ bị phá sản. Như vậy, phát triển cấp quản trị là một nhu cầu thiết yếu của mọi công ty xí nghiệp.

Sau đây chúng tôi trình bày một số phương pháp phát triển (development) các cấp quản trị.

1) Phương Pháp Dạy Kèm (Coaching)

Đây là một phương pháp đào tạo tại chỗ (on-the-Job approach) để phát triển cấp quản trị trên cơ sở một kèm một. Một số công ty lập ra các chức vụ phụ tá hay trợ lý (assistant to) cũng nhằm mục đích này. Cá nhân được cử chức vụ này trở thành người học và theo sát cấp trên của mình. Ngoài cơ hội quan sát, cấp dưới này cũng được chỉ định một số việc quan trọng đòi hỏi các kỹ năng làm quyết định (decision making skills). Để đạt được kết quả, các cấp quản trị dạy kèm này phải có một kiến thức toàn diện về công việc liên hệ tới các mục tiêu của cơ quan. Họ phải là những người mong muốn chia sẻ thông tin với cấp dưới và sẵn lòng mất thời gian đáng kể để thực hiện công việc huấn luyện này. Mỗi quan hệ này phải dựa trên lòng tin tưởng lẫn nhau.

2) Các Trò Chơi Kinh Doanh (Business Games)

Các trò chơi kinh doanh hay còn được gọi là các trò chơi quản trị (management games) là sự mô phỏng các tình huống kinh doanh hiện hành. Các cuộc mô phỏng (simulations) này cố gắng lập lại các yếu tố được lọc lựa theo một tình huống đặc biệt nào đó, và sau đó những người tham dự chơi trò chơi đó. Thường các trò chơi kinh doanh này bao gồm hai hay nhiều tổ chức đang cạnh tranh nhau trong một thị trường sản phẩm nào đó. Các người tham dự sẽ thủ các vai tổng giám

đốc, kiểm toán viên (controller) và phó Tổng giám đốc phụ trách Marketing. Họ đưa ra các quyết định ảnh hưởng đến các loại giá cả, khối lượng sản phẩm hay sản lượng, và các mức độ tồn kho. Kết quả của các quyết định này được một chương trình máy vi tính xử lý. Các tham dự viên có thể thấy ngay các quyết định của họ ảnh hưởng đến các nhóm khác như thế nào.

3) Diễn Cữu Quản Trị (Case Study)

Diễn cữu quản trị hay nghiên cứu trường hợp điển hình hoặc diễn quản trị học hay còn được gọi là trường hợp điển hình là một phương pháp đào tạo sử dụng các vấn đề kinh doanh nan giải đã được mô phỏng theo thực tế để cho các học viên giải quyết. Từng cá nhân sẽ nghiên cứu kỹ các thông tin cho sẵn và đưa ra các quyết định. Phương pháp diễn cữu quản trị được áp dụng trong lớp học có một giảng viên đóng vai trò điều khiển sinh hoạt (facilitator).

4) Phương Pháp Hội Nghị (Conference Method)

Phương pháp hội nghị hay còn được gọi là phương pháp thảo luận (discussion method) là một phương pháp huấn luyện được sử dụng rộng rãi, trong đó các thành viên có chung một mục đích thảo luận và cố gắng giải quyết vấn đề. Thông thường người điều khiển là một cấp quản trị nào đó. Vị này có nhiệm vụ giữ cho cuộc thảo luận trôi chảy và tránh để cho một vài người nào đó ra ngoài đề. Khi thảo luận, vị này lắng nghe và cho phép các thành viên phát biểu giải quyết vấn đề. Khi họ không giải quyết được vấn đề, vị này sẽ đóng vai trò như một người điều khiển sinh hoạt học tập (facilitator of learning).

Ưu điểm của phương pháp này là các thành viên tham gia không nhận thấy mình đang được huấn luyện. Họ đang giải quyết các vấn đề khó khăn trong các hoạt động hàng ngày của họ.

5) Phương Pháp Mô Hình Ứng Xử (Behavior Modeling)

Phương pháp mô hình ứng xử sử dụng các băng video được soạn thảo đặc biệt để minh họa xem các nhà quản trị đã hành xử thế nào trong các hình huống khác nhau và để phát triển các kỹ năng giao tiếp (interpersonal skills). Các học viên học tập bằng cách quan sát các hoạt động của mô hình đó. Chẳng hạn như trong băng mô tả một kiểm soát viên nào đó đóng vai trò kỹ luật một nhân viên đã báo cáo trễ. Bởi vì các tình huống trên băng video là những điển hình các vấn đề khó khăn của xí nghiệp, cho nên các thành viên có thể liên hệ với thái độ ứng xử đối với các công việc của riêng mình.

Đặc tính quan trọng nhất của các nhà quản trị đạt được thành tích cao là họ đặt các tiêu chuẩn cho chính họ và cho người khác. Đây là điểm mấu chốt của mô hình ứng xử. Mặc dầu đây là một phương pháp tương đối mới, nhưng hiện nay nó thể hiện một khả năng đào tạo và phát triển rất xuất sắc.

6) Kỹ Thuật Nghe Nhìn (Audiovisual Techniques)⁽⁵⁾

Ngày nay nhiều công ty xí nghiệp sử dụng các kỹ thuật nghe nhìn như phim ảnh, truyền hình khép kín (closed circuit TV), băng nghe, băng nghe nhìn trong các chương trình đào tạo huấn luyện. Công ty Weyerhaeuser chẳng hạn đã cho chiếu phim "Cầu Sông Kwai" làm đề tài thảo luận về giao tế nhân sự tại trường đào tạo cấp quản trị của công ty. Công ty xe hơi Ford hiện đang sử dụng các phim ảnh trong các khóa huấn luyện bán hàng để mô phỏng các phản ứng khi phải giải quyết các khiếu nại của khách hàng.

Phương pháp nghe nhìn tốn kém hơn các bài giảng chính quy, nhưng nó có nhiều ưu điểm hơn hẳn vì nó có hình ảnh minh họa, có thể chiếu đi chiếu lại, có thể ngưng lại để giải thích thêm...

⁽⁵⁾ Gary Dessler, *Personnel Management, third Edition* (Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 1984), p.244.

7) Sinh Viên Thực Tập (Internships)

Chương trình thực tập sinh là một phương pháp theo đó các sinh viên đại học dành thời gian đi học tại lớp và làm việc tại một cơ quan xí nghiệp nào đó. Theo quan điểm nhà quản trị (ban giám đốc), chương trình thực tập sinh là một phương tiện rất tốt để quan sát một nhân viên có tiềm năng trong lúc làm việc. Đây là dịp cấp quản trị có nhiều thông tin để biết một ứng viên nhiều hơn là các cuộc phỏng vấn tuyển dụng như đã trình bày trước đây. Từ các thông tin này, nhà quản trị có quyết định tuyển lựa và sắp xếp sinh viên đó làm việc tại công ty chính xác hơn là sau này sinh viên đó đến xin việc và phải qua các cuộc trắc nghiệm phỏng vấn.

8) Phương Pháp Đào Tạo Tại Bàn Giấy (In-basket Training)

Phương pháp đào tạo tại bàn giấy hay đào tạo xử lý công văn giấy tờ, cũng là một phương pháp mô phỏng trong đó thành viên được cấp trên giao cho một số hồ sơ giấy tờ kinh doanh như các bản thông tư nội bộ hoặc các bản ghi nhớ (memoranda), các bản tường trình báo cáo (reports), và các tin tức do các cuộc điện đàm điện thoại gửi lại. Các loại giấy tờ này là các loại hồ sơ điển hình đưa qua bàn giấy của một quản trị gia. Các hồ sơ này không được sắp xếp theo một thứ tự đặc biệt nào và cần phải sắp xếp phân loại từ loại cần xử lý khẩn cấp tới loại cần xử lý bình thường. Học viên được yêu cầu xem các thông tin nêu trên và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên. Đây là một phương pháp hữu hiệu giúp cho nhà quản trị giải quyết vấn đề có tính cách thủ tục một cách nhanh gọn đồng thời giúp cho nhà quản trị biết cách làm việc một cách khoa học.

9) Phương Pháp Đóng Kịch (Role Playing)⁽⁶⁾

Đây là một kỹ thuật đưa ra một vấn đề nan giải nào đó - có thật hay do tưởng tượng - rồi sau đó vấn đề được phân vai một cách tự nhiên. Các thành viên có thể đóng một vai nào đó trong cơ cấu tổ chức trong một tình huống nhất định nào đó và sau đó nhập đúng vai trò đó. Chẳng

⁽⁶⁾ Xem thêm Dale Yoder and Paul D. Staudohar, *Op. Cit.*, p.270. -

hạn như một người có thể thủ vai một kiểm soát viên đang cần phải kỷ luật một nhân viên nào đó vì đã vắng mặt nhiều lần. Một thành viên khác đóng vai một công nhân. Người đóng vai kiểm soát viên này sẽ làm bất cứ hành động nào cảm thấy thích hợp với vai trò của mình. Hành động này sẽ là cơ sở cho cuộc thảo luận và bình luận trong nhóm. Sau đó các vai được đổi lại nhằm cung cấp cho học viên viễn cảnh khác nhau của một vấn đề. Nó giúp phát triển sự thấu cảm, cảm thông, một phẩm chất mà một nhà quản trị cần phải có.

10) Phương Pháp Luân Phiên Công Tác (Job Rotation)

Luân phiên công tác hay công việc là phương pháp chuyển công nhân viên hoặc cấp quản trị từ công tác này sang công tác khác nhằm mục đích cung cấp cho họ những kinh nghiệm rộng hơn. Kiến thức thu hoạch được qua quá trình này rất cần thiết để cho họ sau này đảm nhận những công việc cao hơn. Luân phiên công tác hiện nay được áp dụng phổ biến tại Mỹ và nhất là tại Nhật. Ngoài mục đích nêu trên đây, phương pháp này còn tạo sự hứng thú cho cán bộ CNV thay đổi công việc thay vì quá nhàm chán làm một công việc suốt đời. Ngoài ra, nó còn giúp cho cán bộ CNV trở thành người đa năng, đa dụng để đối phó với mọi tình huống xảy ra sau này.

11) Giảng Dạy Theo Thứ Tự Từng Chương Trình⁽⁷⁾ (Programmed Instruction - PI)

Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình hay còn được gọi là học theo từng chương trình (programmed learning) là một phương pháp khá xa lạ đối với người Việt Nam. Theo phương pháp này thì công cụ giảng dạy là một cuốn sách giáo khoa, hoặc là một loại máy móc nào đó. Phương pháp này luôn luôn phải gồm có ba chức năng sau đây:

- Đưa ra các câu hỏi, các sự kiện, hoặc các vấn đề cho các học viên.
- Cho phép học viên trả lời.

⁽⁷⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.276 và Gary Dessler, *Op. Cit.*, p. 284-285.

- Thông tin phản hồi (feedback) dựa đúng vào các câu trả lời của học viên.

Đây là một phương pháp giảng dạy không cần sự can thiệp của giảng viên. Học viên đọc một đoạn sách, hay xem hoặc nghe một đoạn trong máy, sau đó trả lời ngay các câu hỏi. Sau khi trả lời, học viên nhận được thông tin phản hồi ngay trong sách hoặc các phương tiện máy móc. Nếu trả lời đúng, học viên học tiếp chương trình kế tiếp. Nếu trả lời sai, học viên tiếp tục làm lại.

12) Giảng Dạy Nhờ Máy Tính Hỗ Trợ (Computer - Assisted Instruction - CAI)

Giảng dạy nhờ máy Computer hỗ trợ hiện nay rất thịnh hành tại các nước phát triển. Phương pháp này là một sự triển khai rộng phương pháp PI nêu trên đây. Học viên học ngay trên máy vi tính và được giải đáp ngay trên máy vi tính. Phần mềm của hãng Microsoft hiện nay có nhiều chương trình loại này. Máy sẽ trả lời mọi thắc mắc của người sử dụng cũng như kiểm tra kiến thức của người sử dụng, đồng thời còn hướng dẫn người sử dụng còn thiếu kiến thức nào, cần tham khảo thêm tài liệu gì.

Nhược điểm của phương pháp này là quá tốn kém bởi vì xây dựng một chương trình đào tạo CAI này rất tốn kém. Phải mất 200 giờ soạn giáo trình trên máy vi tính phục vụ cho 1 giờ học của học viên. Nhưng nếu có nhiều học viên và nhiều khóa học, thì chi phí này khả dĩ có thể hữu dụng được.

13) Bài Thuyết Trình Trong Lớp (Classroom Lecture)

Các bài thuyết trình trong hội trường hay lớp học cũng trang bị nhiều kiến thức cho các cấp quản trị. Tuy nhiên phương pháp này chỉ thích hợp khi thuyết trình viên cung cấp nhiều thông tin mới, khi lớp học có ít người dự để mọi người đều được thảo luận. Vai trò của giảng viên rất quan trọng. Ngoài ra các bài thuyết trình cần phải được hỗ trợ bằng các phương tiện nghe nhìn.

14) Các Phương Pháp Khác (Correspondence Education)

Ngoài các phương pháp nêu trên, công ty có thể khuyến khích các cấp quản trị học các chương trình hàm thụ, các khóa đặc biệt mở tại các trường đại học dưới nhiều hình thức: học tại chức, học ngoài giờ làm việc, học hàm thụ....

Thông thường các công ty chịu chi phí cho việc học thêm này. Tuy nhiên có công ty khắt khe hơn chỉ chịu một nửa chi phí hoặc hoàn lại toàn bộ chi phí nếu công nhân viên nộp giấy chứng nhận đã đạt kết quả tốt trong việc học tập.

B. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN

Việc đào tạo công nhân trực tiếp sản xuất hoặc nhân viên nghiệp vụ văn phòng tương đối đơn giản hơn. Ngoài các phương pháp dạy kèm, luân phiên công việc, giảng dạy theo thứ tự từng chương trình, giảng dạy nhờ máy vi tính hoặc các bài thuyết trình trong lớp như đã trình bày trên đây, công nhân viên được đào tạo theo các phương pháp riêng biệt sau đây.

1) Đào Tạo Tại Chỗ (On-The-Job-Training)

Đào tạo tại chỗ hay đào tạo ngay trong lúc làm việc không xa lạ gì tại Việt Nam mà chúng ta thường gọi nôm na là “kèm cặp”. Công nhân được phân công làm việc chung với một người thợ có kinh nghiệm hơn. Công nhân này vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo. Phương pháp này chỉ có kết quả nếu hội đủ ba điều kiện sau đây:

- Phương pháp này đòi hỏi nỗ lực của cả cấp trên lẫn cấp dưới.
- Cấp trên chịu trách nhiệm tạo một bầu không khí tin tưởng.
- Cấp trên phải là một người biết lắng nghe.

2) Đào Tạo Học Nghề (Apprenticeship Training)

Đây là một phương pháp phối hợp giữa lớp học lý thuyết với phương pháp đào tạo tại chỗ (on-the-Job-training) nêu trên đây. Phương pháp này chủ yếu áp dụng đối với các nghề thủ công hoặc đối với các nghề cần phải khéo tay chân như thợ nề, thợ cơ khí, thợ điện... Thời gian huấn luyện có thể từ một tới sáu năm tùy theo từng loại nghề. Thông thường tại các nước tiên tiến, học viên nhận được tiền lương bằng một nửa công nhân chính thức và sau đó được nâng lên 95% vào lúc gần kết thúc thời gian học nghề⁽⁸⁾. Huấn luyện viên thường là các công nhân có tay nghề cao, đặc biệt là công nhân giỏi đã về hưu.

3) Phương Pháp Sử Dụng Dụng Cụ Mô Phỏng (Simulators)

Các dụng cụ mô phỏng là các dụng cụ thuộc đủ mọi loại mô phỏng giống hệt như trong thực tế. Dụng cụ có thể đơn giản là các mô hình giấy cho tới dụng cụ được computer hóa. Các chuyên viên đào tạo và phát triển thường chuẩn bị các quầy bán hàng, các xe hơi và máy bay mô phỏng để học-viên thực tập. Phương pháp này tuy không có ưu điểm hơn phương pháp đào tạo tại chỗ (on the Job) nhưng trong một vài trường hợp, nó có ưu điểm hơn vì bớt tốn kém và bớt nguy hiểm hơn. Người ta thường sử dụng phương pháp này để đào tạo phi công. Các vụ tai nạn hay rớt máy bay mô phỏng sẽ không làm thiệt mạng ai cả, cũng không mất mát tài sản thật.

4) Đào Tạo Xa Nơi Làm Việc (Vestibule Training)

Phương pháp này gần giống như phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng, nhưng khác ở chỗ các dụng cụ gần như giống hệt máy móc tại nơi đang sản xuất. Máy móc thiết bị thường được đặt để ở hành lang hay tại một phòng riêng biệt cách xa nơi làm việc. Ưu điểm của phương pháp này so với phương pháp đào tạo tại chỗ (on the Job training) ở chỗ công nhân học việc không làm gián đoạn hay trì trệ dây chuyền

⁽⁸⁾ Dale Yoder and Paul U. Staudohar, *Op. Cit.*, p.278.

sản xuất. Ngoài ra, có những loại máy móc mà công nhân mới học việc đứng máy có thể gây ra nguy hiểm đến tính mạng hoặc phá hủy cơ sở vật chất. Thông thường các huấn luyện viên là các công nhân dày dặn kinh nghiệm, đặc biệt là các công nhân có tay nghề cao đã về hưu được mời ở lại huấn luyện lớp thợ trẻ. Người Nhật đặc biệt chú trọng loại công nhân về hưu này, vì người Nhật thường cho về hưu sớm.

IV. PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

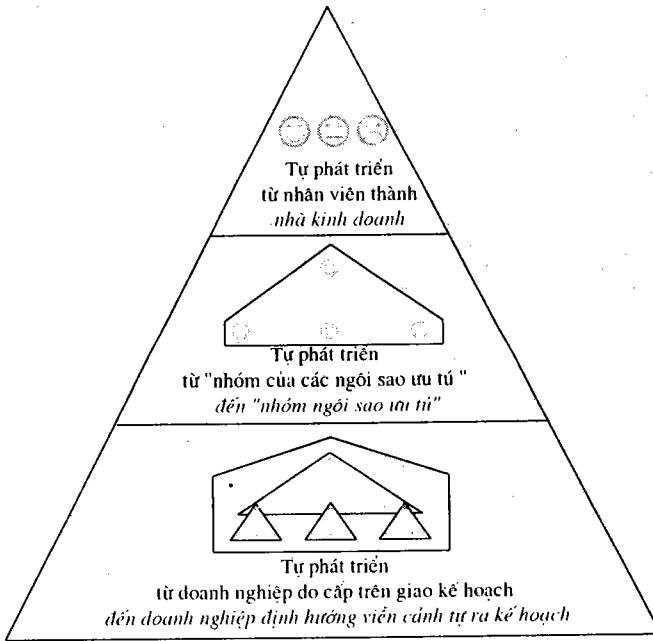
Để có khả năng tồn tại trong cuộc cạnh tranh càng ngày càng khốc liệt, để có khả năng hội nhập toàn cầu và đạt được định hướng viễn cảnh, công ty cần phải phát triển nhân lực của mình mới có khả năng đáp ứng với mọi tình huống. Trước tiên, chúng ta xác định ai chịu trách nhiệm chương trình này, và ai là đối tượng để được phát triển. Sau đó chúng ta bàn các biện pháp phát triển nhân sự.⁽⁹⁾

1. Trách Nhiệm Phát Triển Nhân Sự

Trách nhiệm phát triển nhân sự cần được bảo đảm theo nguyên tắc từ dưới lên (hình 8.9). Trước tiên, từng nhân viên phải chịu trách nhiệm cho sự phát triển con người của chính mình (nguyên lý tự phát triển), sau đó trách nhiệm mới thuộc về cấp trên trực tiếp (lý tưởng là vai trò "người huấn luyện viên"), tiếp theo là người cấp trên gián tiếp (trong vai trò của người cố vấn) và của những người trách nhiệm cao nhất của doanh nghiệp (trong vai trò người ủng hộ). Trưởng bộ phận nhân sự (hoặc về phát triển nhân sự) phải tự giới hạn mình trong vai trò của người xây dựng phát triển mô hình, người điều phối và người tư vấn.

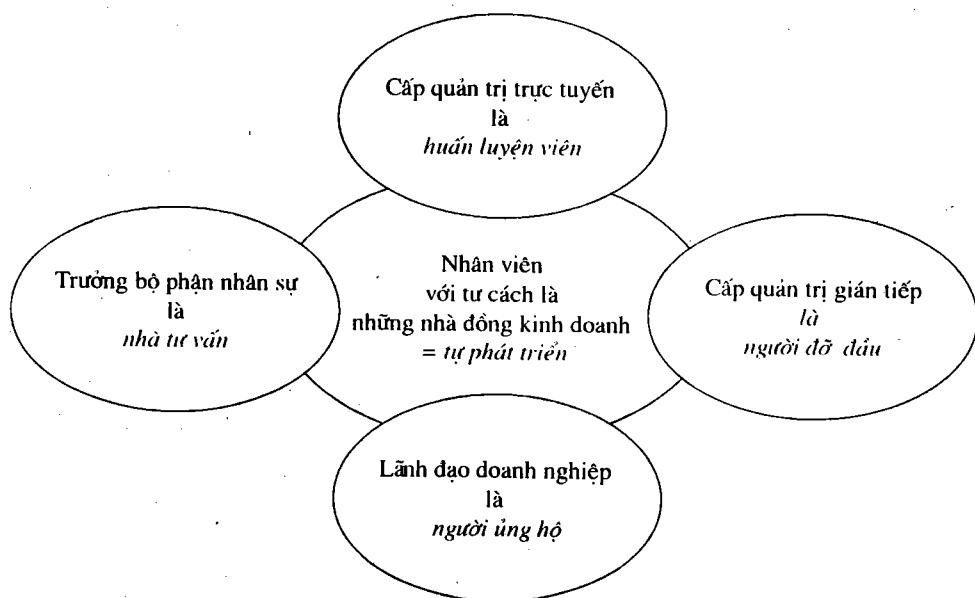
Nơi đây, chúng ta cần quan tâm đến việc tự phát triển trên cả ba cấp lãnh đạo (hình 8.8).

⁽⁹⁾ Martin Hilb, *Sách Dã Dẫn*, tr.124-149.



Hình 8.8: Các mức độ phát triển

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.



Hình 8.9: Những người chịu trách nhiệm về phát triển nhân sự

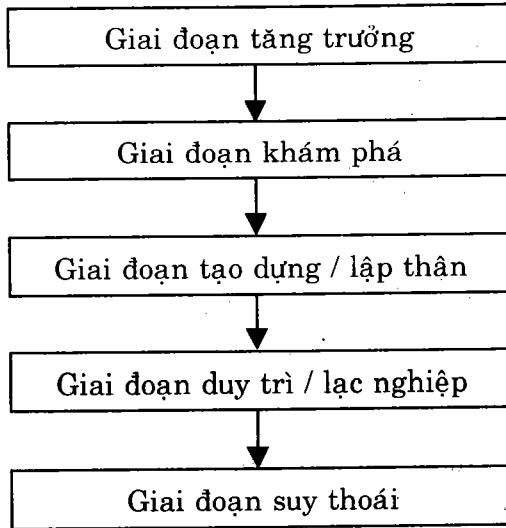
Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

2. Đối Tượng

Đối tượng chính của các phương pháp phát triển nhân sự theo quan điểm tổng thể bao gồm tất cả các nhân viên ở tất cả các cấp chứ không phải giống như ở một số doanh nghiệp lớn, chỉ giới hạn ở việc phát triển cấp quản trị. Phương pháp chỉ chú trọng phát triển cấp quản trị là mô hình gây lãng phí tiềm năng và tài nguyên nhân sự.

Trước khi tìm hiểu các biện pháp phát triển, chúng ta hãy nghiên cứu các giai đoạn của chu kỳ ảnh hưởng đến nghề nghiệp (career-impacted life stages).

Mỗi cá nhân đều trải qua các giai đoạn ảnh hưởng đến kiến thức và sở thích đối với các nghề nghiệp khác nhau. Các giai đoạn này được minh họa bằng hình 8.10.⁽¹⁰⁾



Hình 8.10: Các giai đoạn của chu kỳ ảnh hưởng nghề nghiệp

♦ Giai Đoạn Tăng Trưởng

Giai đoạn tăng trưởng thành hình từ lúc mới sinh ra đến tuổi 14. Trong suốt đoạn này, mỗi cá nhân tự phát triển tư duy bằng cách nhận dạng và tiếp xúc với người khác. Các cuộc tiếp xúc này đóng góp vào việc phát triển nhân cách. Cuối giai đoạn này, thiếu niên bắt đầu nghĩ một cách thực tế về các loại nghề nghiệp và tạo cho mình một bản sắc riêng (identity).

⁽¹⁰⁾ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux, *Human Resource Management* (New Jersey: Prentice Hall, 1999), pp.306-308.

♦ Giai Đoạn Khám Phá

Giai đoạn khám phá bắt đầu từ 15 đến 25 tuổi. Trong cuối giai đoạn này mỗi cá nhân nỗ lực khám phá các ngành nghề khác nhau. Họ nỗ lực tìm kiếm xem ngành nghề nào phù hợp với sở thích và khả năng của mình. Những nỗ lực tìm kiếm này được thành hình và khám phá qua giáo dục, các hoạt động vui chơi giải trí, và làm việc. Gần cuối giai đoạn này, họ dường như đã lựa chọn được một nghề nghiệp phù hợp và cố gắng tìm được việc làm đầu tiên và khởi sự bước vào thế giới của người lớn - của người trưởng thành.

♦ Giai Đoạn Tạo Dựng / Lập Thân

Giai đoạn này kéo dài từ 25 tới 44 tuổi. Đây là giai đoạn quan trọng của cuộc đời làm việc. Người may mắn tìm được một công việc phù hợp và tạo dựng được một công việc lâu dài. Tuy nhiên, giai đoạn này lại chia ra làm ba giai đoạn nhỏ: đó là giai đoạn thử nghiệm, giai đoạn ổn định, và giai đoạn khủng hoảng giữa chừng (midcareer crisis). Cụ thể như sau:

- Giai đoạn thử nghiệm kéo dài từ 25 đến 30 tuổi.
- Giai đoạn ổn định kéo dài từ 30 đến 40 tuổi.
- Giai đoạn khủng hoảng bắt đầu vào lứa tuổi 40. Họ bắt đầu đánh giá lại mọi vấn đề liên quan đến nghề nghiệp đối chiếu với tham vọng và mục tiêu của họ.

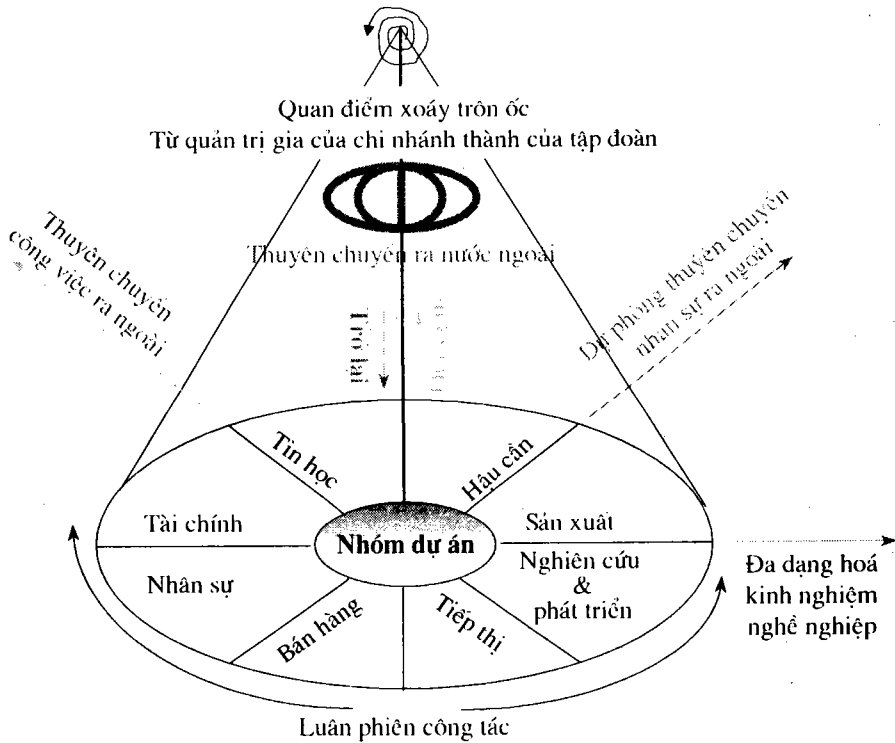
♦ Giai Đoạn Duy Trì / Lạc Nghiệp

Giai đoạn này kéo dài từ 45 đến 65. Trong giai đoạn này, họ di chuyển từ giai đoạn ổn định nghề nghiệp sang giai đoạn duy trì hưởng thụ nghề nghiệp của mình.

♦ Giai Đoạn Suy Thoái

Đây là giai đoạn về hưu, giai đoạn điều chỉnh, giảm quyền lực và trách nhiệm.

3. Các Biện Pháp Phát Triển Nhân Sự



Hình 8.11: Những con đường của phát triển nhân sự

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

3.1. Kế Hoạch Phát Triển Nhân Sự

Một mặt do cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp thành công càng ngày càng gọn nhẹ và mặt khác, do sự thay đổi trong quan niệm về giá trị ("không phải cao hơn luôn luôn tốt hơn"), cho nên người ta không nhất thiết thấy hứng thú khi được đề bạt lên chức cao hơn hoặc được chuyển qua khu vực địa dư khác. Điều này làm cho người ta thấy rằng

việc đề bạt, cất nhắc trong tương lai sẽ chỉ là một trong những hướng phát triển nhân viên và doanh nghiệp (hình 8.11).

Kết quả gặt hái được trong tương lai khi áp dụng những phương pháp phát triển nhân sự thể hiện trong những chiến lược nhân bản hoá như sau:

- *Phong phú hoá công việc và đa dạng hoá công việc* (theo địa dư hoặc chức năng, một hay nhiều mặt, nội bộ hay bên ngoài, từ hay tới khách hàng và / hoặc người cung ứng).
- *Các biện pháp chuyển công việc ra ngoài và dự phòng chuyển nhân viên ra ngoài* của từng chức năng hoặc của cả bộ phận.
- Tiếp nhận lại những nhân viên cũ *quay trở về* theo nguyện vọng của họ.
- Hình thành những nhóm dự án đa chức năng và/hoặc đa quốc gia ở xí nghiệp hoặc vượt ra khỏi phạm vi xí nghiệp hoặc hình thành những nhóm công tác một phần tự quản.

Những biện pháp này cần được gắn với kế hoạch phát triển nhân sự và được hỗ trợ thông qua việc đào tạo gắn liền với công việc (near-the-job) và ngoài chỗ làm việc (off-the-job) cũng như thông qua mô hình cố vấn và huấn luyện có chủ đích. Đáng tiếc là "vấn đề này còn được đề cập quá ít ở các sách giáo khoa".

Tất cả các biện pháp phát triển nhân sự được vận dụng không phân biệt đối xử đối với những nhóm người khác nhau, ví dụ tuổi tác, giới tính, dân tộc. Như vậy trong tương lai chúng ta cần tăng cường khai thác những tiềm năng năng khiếu hoặc năng lực của các nhân viên lớn tuổi, nữ giới, người nước ngoài mà hiện nay vẫn thường bị phân biệt đối xử (ví dụ bắt buộc về hưu ở tuổi 60). Điều này sẽ giúp ích cho sự phát triển lâu dài của nhân viên cũng như của doanh nghiệp.

Hãng PEPSICO đã tóm gọn nguyên lý này như sau: "Chúng tôi chỉ phân biệt đối xử trên cơ sở kỹ năng chuyên môn".

3.2. Kế Hoạch Nhân Sự Kế Thừa

Vấn đề này liên quan đến việc hàng năm các trưởng bộ phận phải đánh giá năng suất, tiềm năng và khả năng kế thừa cho tất cả các nhân viên của mình trên cơ sở một mẫu biểu kế hoạch nhân sự (hình 8.12).

Việc này được đưa ra bàn với lãnh đạo ở cấp trên và ông ta lại tiếp tục đánh giá các trưởng bộ phận của mình. Quy trình như vậy được tiến hành tương tự lên các cấp ở trên. Người phụ trách nhân sự điều phối những cuộc họp này và cuối cùng trình cho người lãnh đạo doanh nghiệp chương trình nhân sự tổng thể đã được phối hợp để lãnh đạo thông qua.

Chúng ta cũng cần lưu ý rằng mô hình kế hoạch nhân sự chỉ phát huy được hoàn toàn tác dụng của nó khi đem áp dụng những biện pháp khai thác khuyến khích.

Một điều quan trọng là xác định hướng phát triển của từng nhân viên, sau đó từng bước hoạch định và thực hiện các biện pháp khai thác và kích thích. Để hàng năm có thể giữ được cách nhìn khái quát về mức năng suất và tiềm năng năng khiếu của toàn thể nhân viên, người ta có thể sử dụng những tiên đề của phương pháp phân tích ma trận đã được thường xuyên áp dụng trong môn học quản trị kinh doanh và kinh tế vĩ mô.

Đơn vị của tổ chức	Được soạn bởi:	Ngày:	Được chấp nhận bởi:	Ngày:
	Trưởng đơn vị:	Ngày:	Cấp trên của trưởng đơn vị đó	Ngày:
	Trưởng bộ phận nhân sự	Ngày	Tổng giám đốc	Ngày

Họ và tên nhân viên	Chức danh	Tuổi	Thâm niên công tác	Thâm niên trong chức danh hiện nay	Bậc lương	Đánh giá năng lực U	Đánh giá tiềm năng V	Người kế thừa		Những biện pháp triển khai kế hoạch
								Hiện nay	Sau một năm	

Hình 8.12: Mẫu biểu kế hoạch nhân sự

TÓM TẮT

Đào tạo và phát triển là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất cứ loại hình tổ chức nào. Một xã hội tồn tại được hay không là do đáp ứng được với sự thay đổi. Một xã hội tiến hay lùi cũng do các nhà lãnh đạo có thấy trước được sự thay đổi để kịp thời đào tạo và phát triển lực lượng lao động của mình.

Đào tạo là các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của nhân viên đối với công việc hiện hành hay trước mắt. Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với

cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển trong tương lai. Giáo dục nói lên các hoạt động nhằm cải tiến nâng cao sự thành thạo khéo léo của nhân viên một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó vượt ra khỏi công việc hiện hành hay trước mắt.

Nhà quản trị cần phải đáp ứng với sự thay đổi tổ chức nào thích ứng một cách năng động với những thay đổi, tổ chức đó dễ thành công nhất. Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi bao gồm các bước sau đây: thấy được nhu cầu cần thay đổi, lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển thích hợp, giảm bớt sự đối kháng với sự thay đổi, triển khai chức vụ mới, và sau cùng là đánh giá sự hiệu quả chương trình đào tạo và phát triển.

Trong bất cứ xã hội hoặc tổ chức nào, khi có sự thay đổi tất nhiên sẽ có sự phản kháng dưới bất cứ hình thức nào. Nhà quản trị phải thấy rõ vấn đề này để tìm cách giải thích cho cấp dưới biết rằng đáp ứng với sự thay đổi là cần thiết. Cần phải áp dụng mọi biện pháp nhằm giảm bớt sự chống đối như tạo sự tin tưởng nơi công nhân viên. Phải cho họ thấy rằng mọi sự thay đổi trong cơ quan đều có tính cách khách quan. Ngoài ra, cần phải công khai hóa công việc đổi mới. Và tích cực hơn nữa, cấp quản trị nên để cho công nhân viên tham gia thảo luận về sự thay đổi hay đổi mới một cách dân chủ.

Tiến trình đào tạo và phát triển bao gồm các bước đi sau đây: Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển, ấn định các mục tiêu cụ thể, lựa chọn các phương pháp thích hợp, lựa chọn các phương tiện thích hợp, thực hiện chương trình đào tạo và phát triển, và sau cùng là đánh giá chương trình đào tạo và phát triển.

Để thực hiện chương trình ĐT & PT, nhà quản trị cần phải chọn lựa các phương pháp phù hợp. Có hai loại phương pháp áp dụng với từng đối tượng: phương pháp phát triển cấp quản trị và phương pháp đào tạo và phát triển công nhân. Có những phương pháp áp dụng được cả hai đối tượng nêu trên đây. Các phương pháp phát triển cấp quản trị bao gồm: Phương pháp (PP) dạy kèm, PP trò chơi kinh doanh, diễn quản trị, PP hội nghị, PP mô hình ứng xử, kỹ thuật nghe nhìn, thực tập sinh, PP đào tạo tại bàn giấy, PP đóng kịch, PP luân phiên công tác, PP

giảng dạy theo thứ tự từng chương trình, PP giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ, bài thuyết trình trong lớp, và các phương pháp khác. Các phương pháp đào tạo công nhân bao gồm: PP đào tạo tại chỗ hay “kèm cặp”, đào tạo học nghề, PP sử dụng dụng cụ mô phỏng, đào tạo xa nơi làm việc, luân phiên công tác, giảng dạy theo thứ tự từng chương trình, giảng dạy nhờ máy vi tính, và các bài thuyết trình trong lớp.

Sau cùng nhà quản trị phải có chiến dịch phát triển nhân sự để công ty có khả năng tồn tại và thắng trong cuộc cạnh tranh càng ngày càng khốc liệt.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy phân biệt đào tạo và phát triển.
2. Tại sao đào tạo và phát triển lại quan trọng?
3. Hãy trình bày tiến trình đáp ứng với sự thay đổi.
4. Hãy trình bày tiến trình đào tạo và phát triển.
5. Tại sao lại cần phát triển các cấp quản trị?
6. Hãy trình bày các phương pháp phát triển cấp quản trị.
7. Hãy trình bày các phương pháp đào tạo và PT công nhân viên.
8. Theo bạn các phương pháp ĐT & PT nào thích hợp với Việt Nam hiện nay?
9. Theo bạn, các phương pháp ĐT & PT nào có thể áp dụng tại VN trong tương lai gần?

TỪ NGỮ CĂN BẢN

Training	= Đào tạo
Development	= Phát triển
Education	= Giáo dục
Entry-level professionals	= Chuyên viên ở mức khởi điểm
On-the-job training	= Đào tạo tại chỗ
Off-the-job training	= Đào tạo ngoài nơi làm việc
Coaching	= Dạy kèm
Business games	= Trò chơi kinh doanh
Case study	= Điển quản trị hay nghiên cứu tình huống
Conference	= Hội nghị
Behavior modeling	= Mô hình ứng xử
Audio-visual technique	= Kỹ thuật nghe nhìn
Internship	= Thực tập sinh
In-basket training	= Đào tạo tại bàn giấy hay đào tạo xử lý công văn giấy tờ
Role playing	= Đóng kịch hay nhập vai
Job rotation	= Luân phiên công tác
Programmed instruction	= Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình
Computer - assisted Instruction (CAI)	= giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ
Classroom lecture	= Bài thuyết trình trong lớp / bài giảng trong lớp
Apprenticeship training	= Đào tạo học nghề

Simulation	= Mô phỏng
Simulators	= Phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng
Vestibule training	= Đào tạo xa nơi làm việc

DIỄN QUẢN TRỊ 1 : NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ

Bà Mỹ Hạnh là chuyên viên phụ trách đào tạo được biệt phái làm việc tại văn phòng chi nhánh ở Vũng Tàu trực thuộc công ty Dịch Vụ Tổng Hợp đóng tại TP.Hồ Chí Minh. Đây là một công ty lớn chuyên cung cấp các thông tin kinh tế cũng như các dịch vụ pháp lý cho khách hàng. Khối lượng công văn giấy tờ chuyển tới các chi nhánh nhiều vô kể. Do đó nhân viên phải có kỹ năng đọc nhanh (speed - reading skills) mới có hy vọng đọc hết các thông tin để nhập vào máy computer.

Bà Mỹ Hạnh rất phấn khởi khi được tin văn phòng trung ương sẽ tổ chức chương trình đào tạo đọc nhanh (a speed - reading training program). Đây là một chương trình do một công ty nổi tiếng cung cấp và thống kê cho biết công ty này đã thành công tại nhiều nơi. Chương trình này được thông báo trước sáu tháng để cho bà chuẩn bị.

Bà Mỹ Hạnh biết rằng hàng ngày nhân viên tại Vũng Tàu phải đọc một khối lượng thư từ gửi tới rất lớn bao gồm thông tin nội bộ, các thông báo về chính sách và thủ tục mới, các bản tường trình, thông tin về pháp luật của nhà nước, thư từ của khách hàng... Vì vậy khóa đào tạo đọc nhanh rất cần thiết.

Bà rất tin tưởng vào chương trình này. Khóa học bao gồm 9 buổi học, mỗi buổi hai giờ. Chi phí cho mỗi nhân viên vào khoảng 1.000.000 đồng. Khu vực do bà phụ trách gồm có 100 nhân viên tham dự. Chi phí rất tốn kém, nhưng bà tin rằng sẽ mang lại hiệu quả cao. Chương trình này rất được nhân viên ủng hộ. Trước khóa học và sau khóa học học viên đều dự thi trắc nghiệm khả năng đọc nhanh. Kết quả cho thấy tốc

độ đọc nhanh sau khóa học là 250% so với trước khi học. Điều này lại càng làm cho bà tin tưởng và phấn khởi.

Một vài tháng sau, bà Mỹ Hạnh tìm hiểu một vài nhân viên đã theo học khóa này xem họ có áp dụng các nguyên tắc đọc nhanh vào công việc hàng ngày không. Họ đều trả lời rằng họ đã không sử dụng nó vào công việc hàng ngày nhưng áp dụng kỹ năng mới này vào đời sống hàng ngày, ngoài nơi làm việc. Bà kiểm tra lại những người khác và họ đều trả lời như vậy. Nói tóm lại, họ ứng dụng kỹ năng này vào sinh hoạt đọc sách ở nhà, nhưng lại không sử dụng nó trong công việc ở cơ quan. Thậm chí họ cũng không có thời gian đọc các bản thông tin và thông báo nội bộ.

Bà Mỹ Hạnh rất quan tâm đến vấn đề này và không biết phải xử lý ra sao đây.

CÂU HỎI

1. Bà Mỹ Hạnh có thực sự phí phạm ngân sách đào tạo của công ty không?
2. Bà Mỹ Hạnh có nên bắt đầu lại chương trình đào tạo cho nhân viên đọc các thông báo và thông tin nội bộ không?
3. Bà Mỹ Hạnh làm thế nào để có thể tránh khỏi tình trạng này? (Nghĩa là bà nên xử lý ra sao?)

DIỄN QUẢN TRỊ 2 : YẾU TỐ THỜI GIAN LÀ CẤP BÁCH

Tại một nhà máy của một công ty sản xuất kia, suốt một tháng qua đã có 15 công nhân trong dây chuyền sản xuất nghỉ việc, hoặc bị cho nghỉ việc vì nhiều lý do khác nhau. Công ty đã tuyển gấp 15 công nhân mới. Nhưng đa số những người này có rất ít kinh nghiệm trong dây chuyền sản xuất và không có người nào có kinh nghiệm thuộc dây chuyền sản xuất giống như nhà máy này cả.

Giám đốc nhà máy phải giải quyết vấn đề này ngay. Khó khăn chính của ông hiện nay là thời gian cấp bách. Ông không có đủ thời gian để đào tạo họ một cách chính quy được, mà phải đào tạo họ càng nhanh càng tốt, nếu không sản lượng sẽ xuống rất thấp.

Nếu bạn là giám đốc nhà máy này, bạn sẽ xử trí ra sao?

DIỄN QUẢN TRỊ 3 : CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO LÀ QUAN TRỌNG

Giám đốc kinh doanh của một công ty thực phẩm hạng trung kia nghe báo cáo rằng nhiều mãi viên (salesmen) được tuyển một năm rưỡi vừa qua chưa đủ kiến thức hiểu biết về tuyến sản phẩm (product line). Chính vì lý do đó mà công việc bán hàng hoặc chào hàng chưa đạt được kết quả tốt. Hiện nay công ty chưa có chương trình đào tạo mãi viên, mà chỉ có một cựu mãi viên đã về hưu làm việc với các nhân viên mới. Mối quan tâm chính của vị giám đốc này là chất lượng - ông ta phải thiết lập một chương trình đào tạo nhằm trang bị cho tất cả các mãi viên một số kiến thức toàn diện về tuyến sản phẩm của công ty.

Nếu bạn là vị giám đốc kinh doanh này, bạn sẽ xây dựng chương trình đào tạo huấn luyện như thế nào để một mặt nâng cao trình độ toàn diện của nhân viên, một mặt các nhân viên này vẫn làm việc như thường lệ. Xin lưu ý rằng, muốn hiểu biết toàn diện về tuyến sản phẩm, các nhân viên phải hiểu biết rõ về các chiến lược Marketing, tổng hợp Marketing, tổng hợp chiêu thị (promotion mix), các nguyên tắc bán hàng, và các sản phẩm của công ty.

PHỤ LỤC:
PHIẾU KIỂM TRA VỀ
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Hãy tự mình kiểm tra công tác đào tạo huấn luyện bằng cách đánh dấu (X) vào hai cột “có” hoặc “không” các mẫu kiểm tra dưới đây:

Có	Không	
		1. Tôi cố gắng yêu cầu nhân viên và các cấp quản trị làm việc với tôi bất cứ khi nào có thể được trong việc thiết lập chương trình đào tạo.
		2. Tôi sử dụng các công nhân viên đã nghỉ hưu làm các hướng dẫn viên đào tạo bất cứ khi nào có thể được.
		3. Tôi yêu cầu nhân viên công tác với tôi để xác định đề tài cho mỗi chương trình đào tạo mà tôi phụ trách.
		4. Một khi chương trình đào tạo đã khởi sự, tôi kiểm tra tiến độ đào tạo thường xuyên và thay đổi tài liệu học tập khi cần thiết.
		5. Trong các bộ phận nhỏ của công ty, tôi thường sử dụng phương pháp đào tạo tại chức (on-the-job training) - vừa học vừa làm. Trong các bộ phận lớn hơn, thỉnh thoảng tôi thành lập các khóa đặc biệt, các học viên học tập bên nhau.
		6. Tôi phải thiết lập một chương trình đào tạo lại (retraining) các nhân viên lớn tuổi, hoặc đào tạo lại cùng một công việc đó hoặc các công việc khác nhau khi tình hình cho phép.

	7. Tôi có một chương trình đào tạo liên tục với các buổi họp định kỳ để làm cho các công nhân viên có kinh nghiệm và có kiến thức biết cập nhật hóa với những thay đổi trong lãnh vực của họ khi tình huống xảy ra. 8. Tôi sử dụng phương pháp học theo nhóm để đào tạo về quản trị. 9. Tôi đảm bảo rằng cả những vấn đề thuộc về công việc lẫn những vấn đề thuộc về quan hệ giữa các cá nhân với nhau, đều được thảo luận trong các lớp đào tạo. 10. Tôi sử dụng phương pháp hội nghị huấn luyện về quản trị (the conference method of management training) với mục đích là để cho các cấp điều hành và các quản đốc, đốc công suy nghĩ. 11. Tôi ý thức được rằng tôi có một trọng trách rất lớn và thành công của chương trình đào tạo huấn luyện phần lớn tùy thuộc vào tôi.
--	--

CHƯƠNG 9

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC

Đánh giá thành tích công tác của nhân viên là chìa khóa giúp cho công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển mộ - tuyển chọn, phát triển TNNS, cũng như đền bù đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp, và tương quan nhân sự. Quản trị TNNS thành công hay không phần lớn là do công ty biết đánh giá đúng mức thành tích công tác của nhân viên hay không

N.H.T

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này bạn sẽ có khả năng:

1. Định nghĩa được thế nào là đánh giá thành tích công tác (TTCT).
2. Xác định được mục tiêu của việc đánh giá thành tích công tác.
3. Mô tả được tiến trình đánh giá thành tích công tác.
4. Xác định được trách nhiệm cũng như định kỳ đánh giá thành tích công tác.
5. Mô tả được các phương pháp đánh giá thành tích công tác.
6. Liệt kê ra được các vấn đề cần quan tâm khi đánh giá TTCT.
7. Hiểu được các vấn đề cần phải thực hiện khi đánh giá TTCT.

Đánh giá thành tích công tác của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị TNNS. Việc đánh giá này không những mang ý nghĩa thẩm định lượng giá mà còn có ý nghĩa công nhận khả năng và thành tích của nhân viên trong khoảng thời gian nhất định. Nó là chìa khóa giúp cho công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển mộ - tuyển chọn, phát triển TNNS, cũng như đền bù đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp, và tương quan nhân sự. Quản trị TNNS thành công hay không phần lớn là do công ty biết đánh giá đúng mức thành tích công tác của nhân viên hay không.

Muốn đánh giá đúng mức thành tích của nhân viên, nhà quản trị không thể hành động tùy ý, tùy tiện theo ngẫu hứng được. Trước hết nhà quản trị phải hiểu thế nào là đánh giá TTCT, phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu và đề ra mục tiêu của hoạt động này, đồng thời nhà quản trị phải nắm vững các phương pháp đánh giá TTCT cả về lý thuyết lẫn thực hành. Nhà quản trị cần phải thận trọng, khi tiến hành lượng giá thành tích của nhân viên... Đó là những nội dung sẽ được trình bày dưới đây. Trước hết chúng ta cần tìm hiểu "đánh giá thành tích công tác" là gì.

I. ĐỊNH NGHĨA

Đánh giá sự hoàn thành công tác hay còn được gọi là đánh giá thành tích công tác (TTCT) (performance Appraisal) là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.⁽¹⁾

Từ định nghĩa trên chúng ta thấy đây là một hệ thống chính thức. Khi nói đến hệ thống chính thức (formal system) chúng ta phải hiểu nó bao gồm cả một tiến trình đánh giá khoa học có "bài bản" và có tính hệ thống. Hệ thống đánh giá này phải được thực hiện theo định kỳ tùy theo tính chất của công việc, và tùy theo mức độ kinh doanh và quy mô của công ty xí nghiệp.

⁽¹⁾ Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Jr (eds), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Staffing Policies and Strategies*, Vol.1 (Washington, D.C: The Bureau of National Affairs, 1974), p.4-168.

Triển khai hệ thống đánh giá thành tích công tác một cách có hiệu quả là một việc hết sức khó khăn, nếu không nói là khó khăn nhất trong tiến trình quản trị TNNS. Nó khó khăn là bởi vì không ai thích người khác đánh giá mình, ngoại trừ người đó hoàn thành công việc một cách thành công. Cũng ít có ai muốn tự mình đánh giá mình. Khó khăn nhất vẫn là làm cách nào đánh giá một cách khách quan, đúng mức.

Đánh giá thành tích công tác là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên, hoặc kỷ luật, cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng. Việc đánh giá thành tích công tác hơi hợt sơ sài chủ quan sẽ dẫn tới những tệ hại nhất trong quản trị TNNS.

Chính vì những lý do trên mà các nhà quản trị rất chú trọng đến lãnh vực này. Một cuộc điều tra 3500 cơ quan tổ chức tại Mỹ cho thấy rằng mỗi quan tâm lớn của các nhà quản trị là hệ thống đánh giá thành tích công tác trong xí nghiệp.⁽²⁾

II. MỤC TIÊU VÀ CHÍNH SÁCH

A. MỤC TIÊU

Sau đây là một số mục tiêu hay lý do tại sao các công ty cần phải đánh giá TTCT của nhân viên:

1. Cải Thiện Hiệu Năng Công Tác Và Thông Tin Phản Hồi

Mục tiêu tổng quát của hệ thống đánh giá thành tích công tác là đánh giá nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên (nghĩa là cấp trên nhận định gì về sự hoàn thành công tác của nhân viên) nhằm nâng cao và cải thiện hiệu năng công tác của nhân viên và nâng cao hiệu quả của toàn cơ quan xí nghiệp.

Xét một cách cụ thể hơn, chúng ta có thể liệt kê ra các mục tiêu chính sau đây.

⁽²⁾ Douglas B. Gehrman, "Beyond Today's Compensation and Performance Appraisal Systems," *Personnel Administrator*, No.29 (March 1984), p.21.

2. Hoạch Định Tài Nguyên Nhân Sự

Khi đánh giá TNNS, công ty sẽ có sẵn các dữ kiện cho biết khả năng thăng tiến nghề nghiệp cũng như tiềm năng của nhân viên, đặc biệt là các cấp quản trị. Nhờ việc đánh giá này, công ty có thể hoạch định các kế hoạch kế vị trong hàng ngũ các cấp quản trị.

3. Tuyển Mộ và Tuyển Chọn

Mức thang điểm đánh giá thành tích công tác của nhân viên có thể giúp cho công ty dự báo khả năng hoàn thành công tác của các ứng viên sau này. Chẳng hạn như trong công ty có một số người thành công trong công tác là nhờ họ đã theo học tại một số trường lớp nào đó. Cũng vậy đối với các cuộc trắc nghiệm tuyển chọn nhân viên. Mức thang điểm đánh giá nhân viên được sử dụng như là một biến số mà điểm trắc nghiệm cần dựa vào để so sánh. Các cuộc trắc nghiệm tuyển chọn có hiệu quả hay không đều tùy thuộc phần lớn vào sự chính xác của kết quả đánh giá nhân viên.

4. Phát Triển Tài Nguyên Nhân Sự

Đánh giá sự hoàn thành công việc sẽ cho công ty biết nhu cầu về đào tạo, giáo dục, và phát triển đối với công nhân viên. Chẳng hạn như khi đánh giá thành tích công việc giao dịch của một trợ lý giám đốc, ông giám đốc thấy người này còn yếu về mặt ngoại ngữ, và nhờ đó ông xây dựng kế hoạch nâng cao trình độ ngoại ngữ của người trợ lý này.

Nhờ hệ thống đánh giá này, cấp quản trị sẽ xác định được những khuyết điểm và khiếm khuyết của nhân viên, và từ đó giám đốc TNNS sẽ triển khai các chương trình đào tạo và phát triển TNNS nhằm làm cho họ tối thiểu hóa các khuyết điểm, và phát huy điểm mạnh của họ.

5. Hoạch Định Và Phát Triển Nghề Nghiệp

Nhờ các dữ kiện khi đánh giá thành tích công tác của nhân viên, các nhà quản trị sẽ đánh giá được các điểm mạnh, điểm yếu, cũng như tiềm

năng của nhân viên. Từ đó các nhà quản trị giúp họ phát triển và thực hiện các kế hoạch thăng tiến nghề nghiệp của họ.

6. Lương Bổng Dãi Ngộ

Dựa vào hệ thống đánh giá TTCT, các cấp quản trị sẽ có các quyết định tăng lương, thăng thưởng nhân viên. Để khuyến khích nhân viên hoàn thành công tác tốt, công ty nên thiết kế và thực hiện một hệ thống đánh giá hoàn thành công tác công bằng và từ đó thưởng các nhân viên có năng suất cao nhất.

7. Quan Hệ Nhân Sự Nội Bộ

Các dữ kiện đánh giá TTCT thường được sử dụng trong các quyết định thuộc lãnh vực quan hệ nhân sự nội bộ (internal employee relations) bao gồm thăng chức, giáng chức, hết hạn hợp đồng, tạm cho nghỉ việc, và chuyển chuyển.

8. Đánh Giá Tiềm Năng Của Nhân Viên

Một số công ty nỗ lực đánh giá tiềm năng của nhân viên bằng cách đánh giá việc hoàn thành công việc (job performance) của họ. Người ta cho rằng những chỉ số tiên đoán (predictors) hành vi trong tương lai của một người chính là hành vi của họ trong quá khứ.⁽³⁾ Tuy nhiên thành tích quá khứ của một nhân viên không thể cho biết việc hoàn thành công việc của người đó một cách chính xác trong tương lai khi được bố trí ở cấp bậc cao hơn hoặc ở vị trí khác. Chẳng hạn như một mậu dịch viên giỏi nhất trong một công ty có thể không có những khả năng để trở thành một giám đốc kinh doanh thành công của một chi nhánh. Người thảo chương máy vi tính (computer programmer) giỏi nhất, nếu được thăng chức, có thể là một tai họa khi được cử làm trưởng bộ phận xử lý thông tin. Quá chú trọng đến các kỹ năng thuộc về kỹ thuật chuyên môn mà bỏ qua các kỹ năng quan trọng khác là một sai lầm phổ biến khi đề bạt nhân viên

⁽³⁾ L.L. Cummings and Donald P.Schwab, "Designing Appraisal Systems for Information Yield," *California Management Review*, No.20 (Summer 1978), p.22.

lên các cấp bậc quản trị. Ý thức được vấn đề này, một số công ty đã tách rời việc đánh giá hoàn thành công tác - vốn tập trung vào hành vi trong quá khứ - ra khỏi việc đánh giá tiềm năng của nhân viên. Các hãng này đã thiết lập hẳn một "trung tâm đánh giá" (assessment center) để đánh giá và đề bạt nhân viên một cách chính xác.

B. CHÍNH SÁCH⁽⁴⁾

Để đạt được các mục tiêu nêu trên đây cũng như để thực hiện việc đánh giá TTCT của nhân viên một cách có hệ thống, nhà quản trị phải nắm được chính sách của tổ chức. Các chính sách này có thể được ghi rõ trong cẩm nang, hoặc có thể chỉ được phổ biến trong các buổi họp, và cũng có thể nhà quản trị đương nhiên phải nắm vững các chính sách này. Nhìn chung, các chính sách đánh giá TTCT của các công ty như sau:

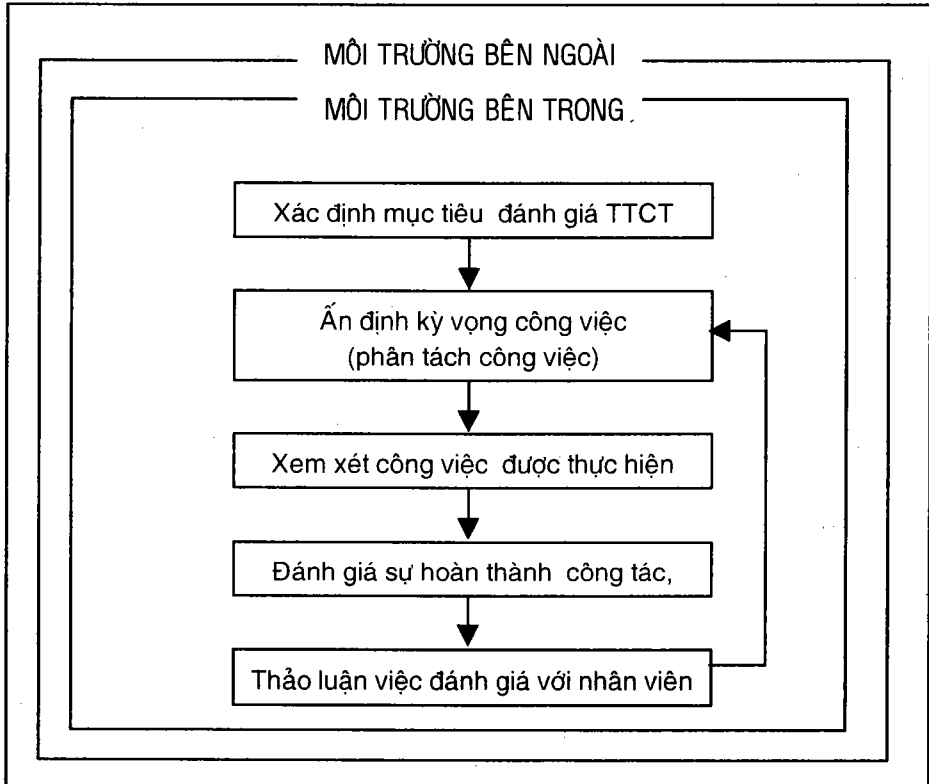
1. Duy trì các khuyến khích cho những thành tích trội vượt.
2. Duy trì và cải tiến chất lượng lãnh đạo đồng thời thăng thưởng cho những người được đánh giá tốt.
3. Đẩy mạnh cơ hội cho nhân viên có khả năng tham gia vào các quyết định quản trị mà họ am hiểu.
4. Làm cho nhân viên hội nhập và gắn bó với tổ chức cũng như các mục tiêu của tổ chức.
5. Tăng cường tối đa các cơ hội để nhân viên có khả năng phát triển, khẳng định được tài năng cao nhất của mình, và phát triển tiềm năng.
6. Cấp quản trị là người thầy, là huấn luyện viên luôn luôn giúp đỡ, và kèm cặp lực lượng lao động của mình.
7. Nhà quản trị không vi phạm các luật lệ và quy định của Nhà nước cũng như của công ty - nghĩa là không kỳ thị phái tính, không phân

⁽⁴⁾ Huỳnh Bá Tuệ Dương, *Quản Trị Nhân Sự* (TP.HCM: Đại Học Mở Bán Công Tp.HCM, 1993), tr.51-52.

biệt chủng tộc, không phân biệt đối xử với người có tật hoặc một thành phần cá nhân nào đó.

III. TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC

Hình 9.1. tóm tắt toàn bộ tiến trình đánh giá TTCT của nhân viên.



Hình 9.1: Tiến trình đánh giá thành tích công tác

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Sdd*, tr.389.

Hình 9.1 cho thấy tiến trình đánh giá TTCT bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài bao gồm luật lao động của nhà nước. Luật Lao Động của Việt Nam ngày 5-7-1994 có hiệu lực từ 1-1-1995 quy định tại điều 109-118 của chương X nghiêm cấm sự phân biệt đối xử đối với phụ nữ.⁽⁵⁾ Ở các nước Âu - Mỹ còn có thêm luật cấm phân biệt chủng tộc. Do đó, các cấp quản trị phải lưu ý các điểm này khi đánh giá nhân viên.

Công đoàn, liên đoàn lao động cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến tiến trình đánh giá này. Công đoàn thường gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác...

Tiến trình đánh giá TTCT bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu đánh giá. Sau đó các cấp quản trị phải ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên - nghĩa là phải phân tách công việc hay duyệt xét lại bản phân tách công việc. Sau đó cấp quản trị xét xem nhân viên hoàn thành công việc tới đâu. Bước kế tiếp là đánh giá việc hoàn thành công việc qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã được thực hiện với bản phân tách công việc. Bước sau cùng sau khi đánh giá là phải thảo luận việc đánh giá này với nhân viên. Đây là một việc quan trọng nhất trong tiến trình này, do đó chúng tôi dành hẳn mục IV sau đây để trình bày vấn đề này.

IV. PHÒNG VẤN ĐÁNH GIÁ

Như trên đã trình bày, phỏng vấn về việc đánh giá TTCT là một hoạt động rất quan trọng. Nó giúp cho cấp trên và cấp dưới hiểu nhau và thỏa thuận với nhau về hoàn thành công việc. Do đó các cấp quản trị, nhất là cấp quản đốc, trưởng phòng cần phải chuẩn bị kỹ cũng như tiến hành một cách thận trọng. Nếu không, tiến trình này sẽ thất bại:

⁽⁵⁾ *Bộ Luật Lao Động của Nước Cộng Hòa XHCN Việt Nam* (Hà Nội: NXB Chính Trị Quốc Gia, 1994), tr.67-73.

A. CHUẨN BỊ CUỘC PHÒNG VẤN

Để chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn, nhà quản trị phải quan tâm tới hai điểm: ấn định lịch phỏng vấn và thu thập thông tin.

1. Ấn Định Lịch Trình Phỏng Vấn

Nhà quản trị cần phải ấn định lịch phỏng vấn và thông báo cho nhân viên mình biết trước để kịp chuẩn bị. Lịch phỏng vấn phải được lên kế hoạch ngay sau khi kết thúc giai đoạn đánh giá TTCT. Nhân viên thường biết khi nào sẽ có các cuộc phỏng vấn. Nhưng nếu chúng ta trì hoãn, nỗi lo âu của họ sẽ gia tăng. Các nhà quản trị thường thích phỏng vấn nhân viên nào hoàn thành tốt công tác, và có khuynh hướng miễn cưỡng khi phải đối diện với những người làm việc kém. Do đó họ thường có khuynh hướng trì hoãn phỏng vấn những người làm việc kém này. Đây là điều không nên.

Thời gian dành cho phỏng vấn thay đổi tùy theo chính sách của từng công ty và tùy theo vị trí của người được phỏng vấn. Nếu có cả cuộc phỏng vấn lên lương thì chúng ta nên tách rời thành hai cuộc phỏng vấn: phỏng vấn đánh giá TTCT và phỏng vấn tăng lương. Lý do là nếu chúng ta tiến hành hai phạm vi cùng một lúc thì nhân viên hay cấp dưới thường thích và tập trung nói chuyện về chuyện tăng lương.

2. Thu Thập Thông Tin

Trước khi phỏng vấn, nhà quản trị cần phải thu thập đầy đủ thông tin về sự hoàn thành công tác của cấp dưới.

B. PHÂN LOẠI PHÒNG VẤN

Ngoài loại phỏng vấn tăng lương như đã trình bày trên đây, các cấp có thể lựa chọn trong bốn loại phỏng vấn sau đây: *Phỏng vấn nói - và - thuyết phục* (tell - and - sell)⁽⁶⁾, *phỏng vấn nói - và - nghe* (tell - and -

⁽⁶⁾ Chữ "sell" đây có nghĩa là thuyết phục chứ không phải là bán hàng hay chào hàng.

listen), *phỏng vấn giải quyết vấn đề* (problem solving), và *phỏng vấn tổng hợp* (mixed interview)⁽⁷⁾. Chúng tôi sẽ trình bày từng loại phỏng vấn.

1. Phỏng Vấn Nói - Và Thuyết Phục

Phỏng vấn nói - và - thuyết phục còn được gọi là phỏng vấn hướng dẫn (directive interview). Cấp quản trị cho cấp dưới biết họ hoàn thành công việc tốt - xấu thế nào và thuyết phục họ đề ra mục tiêu cải tiến công tác nếu cần. Loại phỏng vấn này có hiệu quả trong việc cải tiến công tác, đặc biệt đối với những nhân viên ý thức, có ước vọng hội nhập.

2. Phỏng Vấn Nói Và Nghe

Đây là loại phỏng vấn không theo một công thức "cứng nhắc" nào, nhưng lại đòi hỏi người đánh giá phải có kỹ năng đặt câu hỏi và biết lắng nghe cũng như đòi hỏi cấp quản trị phải chuẩn bị các câu hỏi kỹ. Cuộc phỏng vấn này tạo cơ hội cho cấp dưới có cơ hội đối thoại với cấp trên. Mục đích của cuộc phỏng vấn nhằm truyền đạt các nhận xét của cấp trên về các điểm mạnh và điểm yếu của cấp dưới, và để cho họ trả lời. Cấp trên tóm tắt và lập lại một số ý kiến của cấp dưới, nhưng lại không đề ra các mục tiêu cải tiến hoàn thành công tác. Kết quả là cấp dưới có thể cảm thấy vui vẻ hơn nhưng việc hoàn thành công tác của họ có thể sẽ không thay đổi gì.

3. Phỏng Vấn Giải Quyết Vấn Đề

Các phương pháp trên có một số nhược điểm, do đó một số công ty coi cuộc phỏng vấn đánh giá như là một diễn đàn để hai bên cùng nhau giải quyết vấn đề. Ở đây cuộc đối thoại tích cực, cởi mở. Các giải pháp cũng như các dị biệt đều được đưa lên bàn mổ xẻ và thảo luận. Các mục tiêu cải tiến công việc đều được hai bên thảo luận. Loại phỏng vấn này

⁽⁷⁾ Shimon L.Dolan and Randall S. Schuler, *Human Resource Management* (Ontario: Nelson Canada, 1994), pp.306-307.

tương đối khó điều khiển, và vì thế cần phải đào tạo cho cấp dưới biết cách giải quyết vấn đề.

4. Phỏng Vấn Tổng Hợp

Phỏng vấn tổng hợp hay hỗn hợp là sự kết hợp hai phương pháp phỏng vấn nói - và - thuyết phục và phỏng vấn giải quyết vấn đề. Cuộc phỏng vấn bắt đầu bằng việc cấp dưới lắng nghe lời nhận xét đánh giá của cấp trên, sau đó cả hai bên thảo luận về việc cần phải cải tiến cái gì và làm cách nào cải tiến hoàn thành công việc (giải quyết vấn đề), và sau cùng là cả hai bên thỏa thuận về các mục tiêu cải tiến.

C. TĂNG CƯỜNG TÍNH HIỆU QUẢ CỦA PHỎNG VẤN

Muốn cho cuộc phỏng vấn có hiệu quả, cần phải có thông tin phản hồi (nghĩa là thông tin cho cấp dưới biết nhận xét của cấp trên) có hiệu quả. Các đặc tính của thông tin phản hồi có hiệu quả (TTPH/HQ) (effective feedback) bao gồm các đặc tính sau đây.⁽⁸⁾

1. TTPH/HQ cần phải cụ thể hơn là tổng quát.
2. TTPH/HQ tập trung vào hành vi hơn là con người (cá nhân của đương sự) : Nói với nhân viên cái mà họ làm hơn là nói với họ nên trở thành người nào.
3. TTPH/HQ tập trung vào các nhu cầu của người nhận thông tin.
4. TTPH/HQ nhắm vào hành vi mà người nhận thông tin có thể thay đổi được.
5. TTPH có hiệu quả nhất khi nó được thuyết phục hơn là áp đặt.
6. TTPH/HQ bao gồm việc chia sẻ thông tin hơn là đưa ra lời khuyên bảo.
7. TTPH/HQ khi nó có tính cách xây dựng và hướng vào hành vi hiện thời.

⁽⁸⁾ Shimon L.Dolar and Randall S.Schuler, *nhu trên*, tr.307-308.

8. TTPH/HQ chỉ đề cập đến các thông tin cần thiết chứ không phải thông tin nào cũng nêu ra.
9. TTPH/HQ chỉ đề cập đến những điều cấp dưới nói, những việc cấp dưới làm, và cách thực hiện công việc, chứ không đề cập đến lý do tại sao.
10. TTPH/HQ cần được rà soát lại để bảo đảm rằng việc thông đạt (communication) được rõ ràng.

Tiến hành cuộc phỏng vấn đánh giá là một việc rất khó đối với cấp quản trị. Nó đòi hỏi cấp quản trị phải tế nhị và kiên nhẫn. Ngoài ra, bất cứ cấp quản trị nào cũng không thể tránh khỏi lời phê bình chỉ trích khi tiến hành các cuộc phỏng vấn đánh giá. Cấp quản trị cần lưu ý rằng mọi cá nhân đều có những khuyết điểm không thể thay đổi dễ dàng được. Do đó chắc chắn sẽ có những lời to tiếng nhỏ. Nhà quản trị phải tế nhị sao cho những lời phê bình chỉ trích này không kéo dài liên tục. Những lời chỉ trích liên tục và kéo dài sẽ dẫn đến tình trạng bất mãn và có ảnh hưởng tai hại đến tiến trình phát triển nhân viên.

V. TRÁCH NHIỆM VÀ ĐỊNH KỲ ĐÁNH GIÁ TTCT

A. TRÁCH NHIỆM

Trong hầu hết các cơ quan, bộ phận TNNS chịu trách nhiệm thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá hoàn thành công tác. Trách nhiệm tiến hành công việc này thay đổi tùy theo từng công ty. Tuy nhiên, cấp quản trị trực tuyến (line management) phải tham gia trực tiếp vào chương trình này. Nhưng ai sẽ thực sự đánh giá nhân viên cũng tùy theo từng công ty. Sau đây là một số cách thức quy định ai sẽ đánh giá TTCT:

1. Cấp Trên Trực Tiếp

Cấp trên trực tiếp đánh giá TTCT của cấp dưới là một phương thức phổ biến nhất. Trên thực tế, trong một cuộc nghiên cứu tại Mỹ, kết quả cho

thấy 96% các công ty tiến hành theo phương thức này.⁽⁹⁾ Có nhiều lý do tại sao các công ty áp dụng phương pháp này. Lý do thứ nhất là vì cấp quản trị trực tiếp biết rất rõ việc hoàn thành công việc của cấp dưới. Lý do thứ hai là cấp quản trị trực tiếp có trách nhiệm quản trị đơn vị mình cho nên cần phải trực tiếp đánh giá nhân viên mình. Sau cùng là vì đào tạo và phát triển là một yếu tố quan trọng trong các chương trình đánh giá và là nhiệm vụ của mọi cấp quản trị, do đó các chương trình đánh giá và phát triển nhân viên cần phải kết hợp chặt chẽ.

Nhược điểm của phương thức này là cấp trên trực tiếp có thể nhấn mạnh một vài khía cạnh mà bỏ qua các khía cạnh khác. Ngoài ra, các nhà quản trị này thường gắn liền việc đánh giá với các quyết định tăng lương và thăng thưởng. Trong khi đó đánh giá của họ đôi khi thiếu khách quan như vừa nêu trên đây, cho nên việc tăng lương thăng thưởng có thể sẽ thiếu khách quan chăng.

2. Cấp Dưới

Đối với việc đánh giá cấp trên, một số công ty để cho cấp dưới thực hiện. Họ lập luận rằng cấp dưới đứng ở vị trí thuận lợi nhìn thấy rõ khả năng quản trị có hiệu quả của cấp trên. Những người ủng hộ phương thức này tin rằng cấp trên sẽ ý thức đến nhu cầu của cấp dưới và sẽ quản trị tốt hơn.

Nhược điểm của phương thức này là cấp trên dễ có khuynh hướng xuê xòa, bình dân hóa và dễ dãi với cấp dưới.

3. Đồng Nghiệp

Có nơi lại để cho đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau. Những người ủng hộ tin rằng việc này không đưa đến hậu quả tranh thủ lẫn nhau. Họ cho rằng đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau có thể tin cậy được nếu nhóm công tác ổn định trong một thời gian dài, và việc hoàn thành công việc đòi

⁽⁹⁾ Charles J. Fombrum and Robert J. Laud, "Strategic Issues in Performance Appraisal: Theory and Practice," *Personnel*, 60 (November - December 1983), p.27.

hỏi sự tác động qua lại giữa các nhân viên. Tuy nhiên phương thức này ít được chấp nhận rộng rãi.

4. Đánh Giá Nhóm

Đánh giá nhóm có nghĩa là một nhóm hai hay ba cấp quản trị quen thuộc hay có quan hệ với sự hoàn thành công việc của nhân viên và đánh giá người đó.

Ưu điểm của phương thức này là nó loại bỏ mức độ chủ quan bằng cách dùng "thành phần bên ngoài". Nhược điểm là nó làm giảm vai trò của cấp lãnh đạo trực tiếp. Ngoài ra, rất khó có thể triệu tập một nhóm cấp quản trị được vì họ có lịch trình phân bố thời gian khác nhau.

5. Tự Đánh Giá

Đây là một phương thức, theo tôi nghĩ, chỉ nên áp dụng đối với các công ty có áp dụng chương trình quản trị bằng các mục tiêu (M.B.O = Management By Objectives) tại một số nước phát triển.⁽¹⁰⁾ Nếu các nhân viên hiểu được mục tiêu và tiêu chuẩn hoàn thành công việc, họ sẽ có thể tự mình đánh giá việc hoàn thành công việc của mình. Phương thức này có lợi và lôi cuốn sự chú ý của các nhà quản trị quan tâm đặc biệt đến việc phát triển nhân viên và muốn nhân viên tham dự trong tiến trình quản trị - gọi là quản trị dự phần (participative management).

Tại Việt Nam, chúng ta cũng đã từng áp dụng phương thức phê bình và tự phê. Nhưng phương thức này có thành công không hay là dịp cho nhân viên chỉ nói mặt tốt của mình và chỉ nói mặt khuyết điểm một cách qua loa sơ sài. Chắc hẳn quý vị có thể trả lời được.

⁽¹⁰⁾ Quản trị bằng các mục tiêu sẽ được đề cập ở mục VI chương này. Tại Mỹ, nơi khai sinh ra hệ thống này năm 1954, trong 500 công ty lớn nhất của Mỹ trong thập niên 1980, chỉ có 15% là thành công.

6. Tổng Hợp

Một số công ty áp dụng phương thức tổng hợp đối với việc đánh giá cấp quản trị. Chẳng hạn như để giảm thiểu tính chủ quan, một cấp quản trị nào đó có thể được đánh giá bởi nhiều nhóm khác nhau, gồm có một quản đốc trực tiếp dưới quyền, hai hay ba cấp quản trị cao hơn, hai hay ba đồng nghiệp, và nhiều công nhân ở cấp bậc thấp.

B. ĐỊNH KỲ ĐÁNH GIÁ

Việc đánh giá TTCT thường được tổ chức một cách chính thức theo định kỳ và phi chính thức trong trường hợp cần thiết. Định kỳ đánh giá chính thức thường được tổ chức vào cuối năm hay sau sáu tháng hoặc hàng tháng tùy theo công ty.

Đối với các nhân viên đang tập sự thì việc đánh giá được tiến hành ngay trước khi hết hạn tập sự. Việc đánh giá các nhân viên mới thường được tiến hành nhiều lần trong năm đầu tiên.

VI. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ TTCT

Các công ty có thể lựa chọn một trong các phương pháp sau đây, hoặc đối với cấp quản trị thì áp dụng phương pháp này, đối với nhân viên thì áp dụng phương pháp khác. Việc áp dụng hệ thống đánh giá hoàn thành công tác tùy thuộc vào mục tiêu của việc đánh giá. Nếu mục tiêu chủ yếu là thăng thưởng (thăng chức - thăng thưởng), đào tạo, và tăng lương thì phương pháp truyền thống như phương pháp mức thang điểm (rating scales method) có thể là thích hợp nhất. Nếu công ty nhắm vào mục tiêu giúp nhân viên phát triển và có hiệu năng thì các phương pháp làm việc tập thể như MBO (quản trị bằng các mục tiêu) là thích hợp nhất.⁽¹¹⁾ Chúng ta hãy nghiên cứu từng phương pháp.

⁽¹¹⁾ Robert L. Taylor and Robert A. Zawaki, "Trend in Performance Appraisal: Guidelines for Managers," *Personnel Administrator*, No.28 (March 1984), p.71.

1. Phương Pháp Mức Thang Điểm

Phương pháp mức thang điểm (rating scales method) hay còn được gọi là phương pháp mức thang điểm vẽ bằng đồ thị (graphic rating scales method). Sở dĩ nó có tên gọi như vậy bởi vì mức thang điểm phải vẽ trên một đồ thị. Hình 9.2 sẽ cho ta thấy khái niệm đó.

Theo phương pháp này, đánh giá HTCT được ghi lại trên một bảng thang điểm. Thang điểm này được chia ra thành 4 hay 5 khung được xác định bằng các tính từ như xuất sắc (outstanding), trung bình (average), hoặc kém (unsatisfactory). Phương pháp này phổ biến vì nó đơn giản, đánh giá mau.

Các yếu tố được lựa chọn để đánh giá gồm hai loại: các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến công việc gồm có khối lượng và chất lượng công việc, trong khi đó các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có các đặc tính như sự đáng tin cậy, sáng kiến, tính thích nghi, và sự phối hợp. Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào mức độ của mỗi yếu tố.

Một vài công ty để hẳn một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét. Bảng 9.2 sẽ cho ta một hình ảnh minh họa cụ thể.

Tên nhân viên:

Chức danh công việc:

Bộ phận Quản đốc:

Giai đoạn đánh giá: Từ đến

Hướng dẫn đánh giá

1. Mỗi lần xem xét một yếu tố. Không cho phép đánh giá một yếu tố ảnh hưởng đến việc quyết định các yếu tố khác.
2. Xem xét sự hoàn thành công tác trong suốt giai đoạn đánh giá. Tránh tập trung vào các biến cố hiện tại hoặc các biến cố riêng lẻ.
3. Lưu ý rằng điểm trung bình là điểm đạt yêu cầu. Điểm trên trung bình hoặc xuất sắc cho thấy rằng nó trội hơn hẳn nhân viên trung bình.
4. Điểm tính từ thấp 1 điểm đến cao nhất (xuất sắc) 5 điểm.

CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	Kém 1đ	Dưới TB 2đ	Trung bình 3đ	Giỏi 4đ	Xuất sắc 5đ
KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC					
CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC					
TÍNH ĐÁNG TIN CẬY					
SÁNG KIẾN					
TÍNH THÍCH NGHI					
SỰ PHỐI HỢP					

TIỀM NĂNG TĂNG TRƯỞNG VÀ PHÁT TRIỂN TRONG TƯƠNG LAI

- ☐ Bây giờ đang ở mức hoặc gần mức tối đa HTCT
- ☐ Bây giờ đang ở mức hoặc gần mức tối đa HTCT, nhưng có tiềm năng cải tiến đối với công tác khác như:
-
- ☐ Có khả năng tiến bộ sau khi được đào tạo và có kinh nghiệm
- ☐ Không thấy có những hạn chế.

PHÁT BIỂU CỦA NHÂN VIÊN:	Đồng ý	Không đồng ý
Nhận xét:		
.....		
.....		
.....		
Nhân viên:	Ngày:	
Quản đốc:	Ngày:	
Cấp quản trị duyệt:	Ngày:	

Bảng 9.2: Phương pháp mức thang điểm

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *sdd*, tr.393. Mục số 4 và mục cho điểm là mục bổ sung của tác giả cuốn sách này.

Nhìn chung, các công ty áp dụng phương pháp này đều có khái niệm cơ bản giống nhau, tuy nhiên hình thức áp dụng thay đổi theo từng công ty. Hình 9.3 đưa ra một loại mẫu khác, có mục cho điểm, và mục cấp trên duyệt lại.

Điểm của mỗi mục lớn như phẩm chất, chất lượng công việc, khối lượng công việc... được tính bằng cách lấy tổng số điểm của mỗi mục lớn chia cho số yếu tố của mỗi mục để lấy điểm trung bình. Thí dụ: mục đặc tính cá nhân có 7 yếu tố với tổng số điểm là 28. Lấy 28 chia cho 7 ta được điểm bình quân là 4.

Phụ lục 1 bằng tiếng Anh giúp bạn tham khảo thêm bảng thang điểm của công ty Southerland (Southerland corporation), một công ty nổi tiếng của Mỹ, có các cửa hàng tạp hóa "Seven - Eleven" tại hầu hết các nước phát triển trên thế giới. Phụ lục này giúp bạn dễ dàng tiếp cận với các công ty liên doanh với nước ngoài, hoặc 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam.

Họ và tên:		Chức vụ:					Nơi làm việc: Đánh giá tính đến.... 199...				
Điểm cho mỗi yếu tố: xuất sắc 5đ, giỏi 4đ, trung bình 3đ, tạm 2đ, kém 1đ											
Đặc tính - Phẩm chất		Người đánh giá					Người duyệt lại				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Đặc tính	Tham vọng										
	Cá tính										
	Học vấn										
	Sức khỏe										
	Trung thành										
	Sở thích										
Hiểu biết	Nhân cách										
	Hoạt động hiện nay										
	Hoạt động khác										
Thực hiện (làm việc)	Thủ tục và chính sách										
	Nhận trách nhiệm										
	Áp dụng										
	Chuyên cần										
	Cẩn thận, chính xác										
	Hợp tác, phối hợp										
	Diễn tả										
	Theo hướng dẫn										
	Quản trị công việc										
	Sáng kiến										
	Thông minh										
	Phán đoán										
Mức độ công việc											
Tinh thần tiết kiệm											

Hình 9.3: Mức thang điểm theo đồ thị

Nguồn: Dale Yoder and Paul D. Staudohar, *Personnel Management and Industrial Relations*, Seventh Edition (New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 1986), p.212.

2. Phương Pháp Xếp Hạng

Phương pháp đơn giản nhất có lẽ là phương pháp hay kỹ thuật xếp hạng (ranking method / technique) theo đó người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Chẳng hạn như xét về yếu tố lãnh đạo, có thể là anh Hoàng hạng 1, anh Vương hạng 2 và anh Dũng hạng 3; nhưng xét về mặt phán đoán thì anh Vương hạng 1, anh Hoàng hạng 2 và anh Dũng hạng 3. Người ta ứng dụng phương pháp này thành hai phương pháp sau đây: Phương pháp xếp hạng luân phiên (alternation ranking method) và phương pháp so sánh từng cặp (paired comparisons method).

2.1. Phương Pháp Xếp Hạng Luân Phiên

Theo phương pháp xếp hạng luân phiên thì điểm đánh giá dựa trên từng đặc tính hay yếu tố, hoặc xét trên toàn bộ / tổng quát theo một thứ tự. Trước hết người đánh giá làm một bảng danh sách tất cả những người được đánh giá. Chẳng hạn như danh sách có 22 người. Người đánh giá thấy có hai người không thể đánh giá xét trên yếu tố thông minh - nghĩa là hai người này chẳng có biểu hiện gì rõ rệt về yếu tố này. Do đó người đánh giá gạch chéo hai người này. Như vậy còn 20 người để đánh giá mức độ thông minh (xem hình 9.4). Nhà quản trị chia làm hai cột mỗi cột 10 số theo thứ tự. Công việc đánh giá được tiến hành bằng cách xét xem người nào tỏ ra thông minh nhất được ghi tên trên mục thứ tự số 1 cột 1 và gạch chéo tên người đó trong danh sách. Kế đó nhà quản trị xét xem ai là người tỏ ra kém thông minh nhất thì ghi vào mục thứ tự số 20 và gạch chéo tên người đó trong danh sách. Công việc được tiếp tục bằng cách đánh giá và ghi tên người nào đó xếp hạng 2, hạng 3 và tiếp tục đến số 19.

Phương pháp này giúp dễ dàng phân biệt bằng cách so sánh các thái cực (extremes) - giỏi nhất, tệ nhất. Nó cũng giúp loại được các khó khăn khi muốn duy trì các tiêu chuẩn cho một một đặc tính.

Bảng xếp hạng đánh giá (Rating - Ranking Scale)	
Cột 1	Cột 2
1. Huỳnh Minh Hoàng	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20. Vũ Thị Thu

Hình 9.4: Mẫu xếp hạng luân phiên

Nguồn: Dale Yoder and Paul D. Staudoher, *sdd*, tr.211.

2.2. Phương Pháp So Sánh Cặp

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên. Thủ tục như sau: đánh máy tên của tất cả những người được đánh giá trên một phiếu. Người đánh giá so sánh mỗi nhân viên với tất cả các nhân viên khác cùng một lúc (xem hình 9.5). Điểm đánh giá toàn bộ của mỗi nhân viên sẽ được xác định bằng cách xem người đó được lựa chọn (nghĩa là được tính điểm hơn) bao nhiêu lần so với những người khác. Phương pháp so sánh cặp và các phương pháp xếp hạng khác có hiệu quả nhất khi nhóm được đánh giá tương đối nhỏ.

CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC					
So sánh với	Tên nhân viên được đánh giá:				
	Anh	Bồng	Chương	Đức	Loan
Anh		+	+	-	-
Bồng	-		-	-	-
Chương	-	+		+	-
Đức	+	+	-		+
Loan	+	+	+	-	

Bồng được xếp hạng cao nhất

TÍNH SÁNG TẠO					
So sánh với	Tên nhân viên được đánh giá:				
	Anh	Bồng	Chương	Đức	Loan
Anh		-	-	-	-
Bồng	+		-	+	+
Chương	+	+		-	+
+	+	-	+		-
Loan	+	-	-	+	

Anh được xếp hạng cao nhất

Hình 9.5: Bảng xếp hạng so sánh cặp

Nguồn: Gary Dessler, *Sdd*, tr.467.

Ghi chú: dấu + có nghĩa là hơn, và dấu trừ có nghĩa là kém hơn

3. Phương Pháp Ghi Chép Các Vụ Việc Quan Trọng

Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng (the critical incident method) là một phương pháp theo đó khi một nhân viên có một vụ việc nào đó làm rất tốt hoặc rất xấu thì cấp quản trị ghi chép lại trên một phiếu. Mỗi công ty có một loại mẫu biểu riêng. Hình 9.6 và 9.7 sẽ giúp bạn hiểu rõ được phương pháp này.

Vào cuối giai đoạn đánh giá, người đánh giá sử dụng các hồ sơ này kèm theo các dữ kiện khác để đánh giá HTCT của nhân viên. Với phương pháp này, việc đánh giá bao quát toàn bộ giai đoạn đánh giá chứ không tập trung vào một thời điểm nào, chẳng hạn như những tuần hoặc tháng cuối cùng. Tuy nhiên, nếu cấp quản trị có nhiều nhân viên, họ phải mất rất nhiều thời gian để ghi chép.

Vụ việc tiêu cực			Vụ việc tích cực		
Ngày tháng	Mục	Vụ việc	Ngày tháng	Mục	Vụ việc
14-2	M	Khách hàng phàn nàn về tính thô lỗ	3-4	B	Làm thế nhiệm vụ của đồng nghiệp yếu kém

Hình 9.6: Mẫu ghi chép vụ việc quan trọng

Nguồn: Frederick E. Schuster, *Human Resource Management* (USA: Reston, 1985), p.475.

Ghi chú: Mục M chỉ về trách nhiệm giao tế nhân sự.
Mục B chỉ về sự phối hợp.

Ngày tháng	Vụ việc
Tháng Giêng	Ghi chép phiếu thăm khách hàng
	Bob đã không điền vào phiếu thăm khách đúng. Anh ta ghi là đã thăm ba khách hàng vào ngày khác nhau. Thực ra Bob đã thăm ba khách hàng trong một ngày. Tôi hỏi Bob tại sao làm vậy, anh ta trả lời rằng con gái anh đã yêu cầu anh tham dự buổi triển lãm tranh của cô ấy. Do đó anh bỏ ra một buổi chiều để làm việc đó. Anh ấy hứa rằng sẽ không bao giờ làm sai nữa.
Tháng Tư	Khuyến mại và khuyến mãi (sales promotion)
	 vân.... vân

Hình 9.7: Mẫu ghi chép vụ việc quan trọng

Nguồn: David Cotton, *Keys to Management* (Hongkong: Thomas Nelson Ltd., 1988), p.103

4. Phương Pháp Đánh Giá Bằng Văn Bản Tường Thuật

Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật (Essay method) hay còn được gọi là *phương pháp đánh giá qua mẫu biểu tường thuật* (narrative forms rating method) là một trong những phương pháp đánh giá lâu đời nhất từ thập niên 1920. Theo phương pháp này, người đánh giá chỉ việc viết một bài tường thuật ngắn mô tả sự hoàn thành công việc của cấp dưới. Phương pháp này chú trọng tới *hành vi theo thái cực* (extreme behavior) trong công tác của nhân viên - nghĩa là hành vi thật giỏi hoặc thật dở - hơn là sự hoàn thành công tác hàng ngày. Đánh giá theo loại này tùy thuộc nhiều vào khả năng viết của người đánh giá. Khi duyệt xét lại thì việc đánh giá tích cực có thể bị diễn giải thành tiêu cực nếu người đánh giá sử dụng từ ngữ sai hoặc không thể viết thành một đoạn chính xác được. Trong một số trường hợp có một vài cấp quản trị viết văn hay tới nỗi khi đọc lại để đánh giá, thì một nhân viên bình thường nghe có vẻ như một nhân viên giỏi.

Phương pháp này có nhược điểm là thiếu tính khách quan và tính chính xác, cho nên nhiều công ty chuyển qua áp dụng phương pháp mức thang điểm vẽ bằng đồ thị (graphic rating scales method). Hình 9.8 trình bày mẫu đánh giá viết thành văn bản đã cải tiến theo câu hỏi soạn sẵn.

Họ và tên:.....	Chức vụ:.....
Ngày tuyển dụng:.....	Số năm đang ở chức vụ này:.....
Nơi công tác:.....	Chức vụ trước đây:.....
Tường trình cho:	
Việc hoàn thành công tác, kết quả, và phương pháp theo con số cụ thể.	
1. Người này đã hoàn thành được những gì kể từ lần đánh giá trước? (xem xét khối lượng và chất lượng công việc)	
2. Người này làm cách nào để công việc được hoàn thành?	
3. Người này quan hệ với người khác như thế nào?	
4. Liệt kê các đặc tính, phẩm chất, và trình độ giúp người này hoàn thành công việc.	
5. Hãy đề nghị các hành động giúp người này cải tiến công việc theo chức vụ này.	
Các mục đánh giá hoàn thành công tác và đặc tính trình độ của bản thân đương sự đã được thảo luận với đương sự do:	
Họ và tên người phỏng vấn:.....	
Chức vụ:Ngày	
Phê duyệt:.....	

Hình 9.8: Mẫu đánh giá bằng văn bản tường thuật

Nguồn: Frederick E.Schuster, *Sdd*, tr.472.

5. Phương Pháp Theo Tiêu Chuẩn Công Việc

Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc (work standards method) đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức xuất lượng (đầu ra) theo yêu cầu. Các tiêu chuẩn phản ánh mức bình thường mà một công nhân trung bình đạt được ở tốc độ bình thường. Các tiêu chuẩn công việc có thể được áp dụng đối với mọi loại công việc, nhưng thường được sử dụng đối với công việc sản xuất. Có rất nhiều phương pháp được sử dụng để xác định ra các tiêu chuẩn, bao gồm nghiên cứu thời gian (time study) và nghiên cứu cử động hoặc lấy mẫu công việc (work sampling).

Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan của nó. Tuy nhiên để đạt được điều đó, các tiêu chuẩn phải khách quan, và nhân viên phải hiểu rõ các tiêu chuẩn đó đã được thiết lập như thế nào. Khi phải thay đổi tiêu chuẩn, cần phải giải thích lý do và lý luận của việc thay đổi đó.

6. Phương Pháp Thang Điểm Đánh Giá Căn Cứ Vào Hành Vi

Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi (behaviorally anchored rating scales method - BARS) là một phương pháp tổng hợp các yếu tố của phương pháp mức thang điểm và phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng đã trình bày trên đây. Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc (job behaviors) được mô tả khách quan hơn, được trích ra từ *bản ghi chép các vụ việc quan trọng* đó là bản mô tả các hành vi có hiệu quả hay không có hiệu quả. Sau đó họ sắp hạng và phê chuẩn các hành vi đối với từng yếu tố một. Bởi vì phương pháp BARS đòi hỏi sự tham dự của nhân viên, cho nên nó được cả cấp quản trị lẫn cấp dưới chấp nhận dễ dàng. Phương pháp BARS đáng tin cậy hơn là phương pháp mức thang điểm có vẽ đồ thị, và do đó dễ được bảo vệ xét trên quan điểm luật pháp.

Theo phương pháp này, các mức độ hoàn thành công tác khác nhau được biểu diễn theo mức thang điểm và được mô tả dựa theo hành vi công tác của nhân viên đó. Hình 9.9 giúp ta hiểu được phương pháp này một cách cụ thể. Trên cột bên trái, người đánh giá ghi số điểm xếp hạng từ cao nhất là 7 (xuất sắc), 6 (rất giỏi), 5 (giỏi), 4 (trung bình), 3

(dưới trung bình), 2 (rất kém), và 1 không thể chấp nhận được. Bên cột tay phải, người đánh giá mô tả vắn tắt các hành vi công tác của nhân viên trong suốt thời gian đánh giá. (Tùy theo mức độ vụ việc mà mỗi công ty áp dụng mức thang điểm từ 1 đến 9).

Phương pháp này được triển khai nhằm khắc phục nhược điểm của các phương pháp khác. Tuy nhiên phương pháp này không phải là hơn hẳn các phương pháp khác trong nỗ lực vượt khỏi các sai lầm của người đánh giá. Một trong các khiếm khuyết của phương pháp này là các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động hơn là hướng về kết quả. Điều này đã để lại cho các nhà quản trị một vấn đề khó khăn tiềm ẩn là phải đánh giá nhân viên hoàn thành công việc hay hoạt động, nhưng lại không hoàn thành mục tiêu mong đợi.

Phạm vi công việc: Hoạch Định, Tổ Chức và Lên Lịch Phân Công Dự Án theo Đúng thời hạn	
7 [] Xuất sắc	Triển khai kế hoạch dự án tổng thể, tư liệu đầy đủ, đã được chấp thuận và phân bổ kế hoạch cho mọi người liên hệ.
6 [] Rất giỏi	Lên kế hoạch, truyền thông, và quan sát các giai đoạn quan trọng; tường trình hàng tuần tiến độ của kế hoạch. Duy trì sơ đồ cập nhật hóa mô tả sự hoàn thành của dự án và những việc chưa làm được và sử dụng các sơ đồ này để trình bày bất cứ sự thay đổi lịch trình nào theo yêu cầu. Đã gặp một số trục trặc nhỏ
5 [] Giỏi	
4 [] Trung bình	
3 [] Dưới trung bình	
2 [] Rất kém	
1 [] Không chấp nhận được:	Ít khi nào hoàn thành dự án vì thiếu hoạch định và dường như thiếu thận trọng. Thất bại chủ yếu do thiếu hoạch định và không tìm cách cải thiện.

Hình 9.9: Một thí dụ về bảng thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi.
Nguồn: Dale Yoder and Paul D. Staudohar, *Sdd*, tr.225.

7. Phương Pháp Quản Trị Bằng Các Mục Tiêu (MBO) Và Quản Trị Theo Lý Thuyết Z Của Nhật

Như trên đã trình bày, theo các phương pháp cổ truyền, các đức tính / đặc tính cá nhân thường được dùng làm tiêu chuẩn đánh giá TTCT. Ngoài ra, vai trò của nhà quản trị như một quan tòa. Nhưng với phương pháp *quản trị bằng các mục tiêu* (management by objectives), trọng tâm của việc đánh giá chuyển từ các đức tính / đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công tác. Vai trò của nhà quản trị chuyển từ vai trò của người trọng tài phân xử qua vai trò của người cố vấn hay tư vấn. Cũng vậy, vai trò của nhân viên chuyển từ vai trò của người bâng quan thụ động sang vai trò của người tham dự tích cực.

Đây là một lý thuyết do Peter Drucker đề ra năm 1954 trong tác phẩm *The Practice of Management*. Các thành viên đều tham gia vào việc đề ra các mục tiêu cùng với cấp trên, là người giúp họ tìm ra phương cách để đạt được các mục tiêu đó. *Tiêu chuẩn để đánh giá đó là kết quả đạt được so với mục tiêu đã đề ra*. Vào cuối thời kỳ đánh giá, cấp trên sẽ gặp cấp dưới qua một cuộc phỏng vấn.

Sau đó vào năm 1957, Douglas McGregor góp phần vào việc triển khai đánh giá HTCT. Ông cho rằng đánh giá HTCT dựa trên các đức tính / đặc tính cá nhân là không đáng tin cậy. Ông tin rằng quan niệm của Peter Drucker chưa thể hoàn toàn tìm ra giải pháp cho vấn đề và ông đã đề nghị một phương pháp mới dựa vào quan niệm của Drucker.

Dựa vào logic của cả Drucker lẫn McGregor, Kindall and Gatza năm 1963 đã đề nghị một kế hoạch chi tiết nhằm thực hiện một chương trình đánh giá TTCT năm điểm sau đây:

1. Các cá nhân thảo luận bản mô tả công việc với cấp trên của mình, và họ đồng ý về nội dung công việc và tầm quan trọng của các nhiệm vụ chính - đó là các việc cần phải làm và trách nhiệm báo cáo về các việc đó.
2. Cá nhân đề ra các mục tiêu HTCT cho mỗi một trách nhiệm trong thời gian tới.

3. Cá nhân đó gặp cấp trên để thảo luận về chương trình mục tiêu của cá nhân đó.
4. Cả hai bên đều đề ra các chỉ tiêu để đánh giá tiến độ và đề ra cách để đo lường tiến bộ đó.
5. Cấp trên* và cấp dưới gặp nhau cuối giai đoạn đánh giá để thảo luận các kết quả nỗ lực của cấp dưới có đạt được các mục tiêu đã đề ra trước đây hay không.

Để cho đạt được kết quả, nhà quản trị phải cởi mở, mở rộng cửa đón nhận truyền thông hai chiều trong suốt giai đoạn đánh giá. Hai bên cũng cùng nhau thảo luận để giải quyết vấn đề

trong cuộc phỏng vấn đánh giá nhằm giúp cho nhân viên công tác tốt hơn. Trong thời gian này, hai bên cũng đề ra các mục tiêu cho giai đoạn đánh giá tới và tiến trình lại bắt đầu như đã nêu trên.

Đây là trên phương diện lý thuyết. Trên thực tế ít có công ty nào của Mỹ thành công hoàn toàn. Cách đây vài năm, người ta điều tra thấy rằng 70% trong số 500 công ty lớn nhất tại Mỹ đã áp dụng chương trình MBO. Tuy nhiên sau này người ta thấy chỉ có 15% được coi là thành công.⁽¹²⁾ Còn tại Việt Nam, hầu như chưa có công ty nào áp dụng chương trình này và trình độ của chúng ta cũng chưa thể áp dụng được. Muốn hiểu thêm lý do, mời quý bạn xem lại mục MBO trong các giáo trình *Quản trị học*.

Trong khi đó người Nhật lại áp dụng *lý thuyết Z* khi đánh giá nhân viên. Lý thuyết này do William Ouchi giáo sư Viện Đại Học California, Los Angeles, Hoa Kỳ. Tuy được gọi là lý thuyết quản trị của Nhật, nhưng thực sự nó quy chiếu về các công ty Mỹ đã áp dụng kỹ thuật truyền thống trong các công ty Nhật. Lý thuyết này cũng tương tự như MBO, *nhưng việc đánh giá vừa dựa trên kết quả công tác vừa dựa trên nỗ lực phấn đấu của nhân viên nghĩa là căn cứ vào tiến trình công tác*. Người Nhật cho rằng nếu chỉ đánh giá TTCT dựa trên kết quả thì rất

⁽¹²⁾ David Cotton, *Op. Cit.*, p.70.

khiếm khuyết bởi vì không phải lúc nào ta cũng đạt được kết quả theo mục tiêu đã đề ra mặc dù nỗ lực hết sức.⁽¹³⁾

Chúng ta nghĩ sao về hai phương pháp trên?

8. Các Phương Pháp Khác

Ngoài các phương pháp trên, một số ít công ty lớn tại các nước phát triển trên thế giới áp dụng các phương pháp khác như phương pháp đánh giá phân bố theo chỉ tiêu (forced distribution method) giống như xác suất thống kê gọi là phân bố thường (normal frequency distribution); phương pháp tường trình TTCT lựa chọn theo chỉ tiêu (forced - choice performance reports method); và phương pháp tường trình TTCT theo trọng số (weighted checklist performance report method). Vì các phương pháp này phức tạp và khó áp dụng nên rất ít công ty áp dụng, do đó chúng tôi chỉ nêu tên chứ không trình bày cụ thể. Bạn đọc có thể nghiên cứu thêm trong các tác phẩm về quản trị TNNs.⁽¹⁴⁾

VII. CÁC VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM KHI ĐÁNH GIÁ

A. LOẠI BỎ CÁC KHUYẾT ĐIỂM KHI ĐÁNH GIÁ

Khi đánh giá TTCT, các nhà quản trị thường vấp phải năm khuyết điểm sau đây. Các khuyết điểm này cần phải khắc phục bao gồm:

1. Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng.

⁽¹³⁾ Xem chi tiết William Ouchi, *Mô Hình Quản Lý Xi Nghiệp Nhật Bản - Sự Thách Thức Đối Với Mỹ Và Tây Âu - Lý Thuyết Z*, (Bản dịch) (Hà Nội: UBKHXH/VN, 1986) và Masaaki Imai, *Kaizen - Chìa Khóa Của Sự Thành Công Về Quản Lý Của Nhật Bản*, (Nguyễn Khắc Thìn và Trịnh Thị Ninh dịch), TP.HCM: NXB TP.HCM, 1992.

⁽¹⁴⁾ Xem thêm R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *sdd*; Dale Yodar and D. Staudohar, *sdd*; Gary Dessler, *Sdd*; Frederick E. Schuster, *sdd*.

2. Ảnh hưởng của tác động hào quang (halo effect). Người đánh giá thấy một loại ưu điểm hoặc khuyết điểm rồi phóng đại toàn bộ các yếu tố khác, coi như một tổng thể.
3. Xu hướng đánh giá chung chung, hướng về mức trung bình (central tendency) - nghĩa là ai cũng ở mức trung bình, thông qua.
4. Đánh giá quá khoan dung (leniency) hay quá khắt khe (strictness) cả hai thái cực đều không tốt.
5. Có định kiến thiên lệch (bias)

Nhà quản trị phải làm cho nhân viên tin tưởng vào sự công bằng trong đánh giá. Cần phải đào tạo huấn luyện người làm công việc đánh giá. Cần phải dân chủ, cho nhân viên được tham dự trong tiến trình đánh giá.

Việc đánh giá thành tích không nên phó mặc cho những phán đoán chủ quan của các đốc công và cấp trực tiếp, mà phải dựa vào các tiêu chuẩn rõ ràng, hợp lý và khoa học. Ngược lại, nó sẽ làm cho tinh thần công nhân suy sụp. Do đó, những hệ thống đánh giá thành tích phải được hoạch định một cách kỹ lưỡng, những người phụ trách đánh giá (raters) phải được huấn luyện toàn diện, và số điểm (bằng con số cụ thể) hoàn thành công việc phải được giải thích và theo dõi một cách cẩn thận với các phương pháp đo lường thích hợp. Một kế hoạch đánh giá thành tích sơ sài, nghèo nàn sẽ phá hoại mục đích yêu cầu đã đề ra, nhường chỗ cho những phán đoán thiên cận, tùy tiện, độc đoán và thiên lệch. Công đoàn và công nhân sẽ phản đối, tinh thần sẽ sa sút và dẫn đến hậu quả là giá thành đơn vị cao, chất lượng kém, năng suất thấp... và công ty sẽ không còn những sáng kiến độc đáo, vì sáng kiến của họ sẽ không được đánh giá đúng mức. Việc đánh giá sai lệch chỉ gây ra hậu quả tai hại, thà đừng có còn hơn. Nếu chúng ta để ý sẽ thấy đa số các cuộc bình bầu khen thưởng vào dịp cuối năm tại các công ty xí nghiệp, cơ quan tại Việt Nam đều diễn ra một cách chủ quan, tình cảm, thiên kiến - là dịp để "chơi" nhau, để thăng thưởng cho "gà" nhà... - hậu quả là những người tích cực, giỏi sẽ càng ngày càng bất mãn, và chẳng chóng thì chầy họ sẽ trở thành người thụ động, nếu không nói là tiêu cực (hiểu

theo nghĩa tâm lý học). Ít có cơ quan nào tại Việt Nam áp dụng phương pháp đánh giá một cách khoa học. Vì lý do trên, công nhân đều thích tăng lương, thăng thưởng theo hình thức "tự động" tăng lương hàng năm. Việc này diễn ra không chỉ tại Việt Nam, mà còn xảy ra tại các nước tiên tiến, nếu áp dụng hệ thống đánh giá thành tích một cách tùy tiện, thiếu cơ sở khoa học.

B. TĂNG BẬC LƯƠNG VÀ CHỨC VỤ

1. Ở Nhật Bản và Mỹ, công nhân viên được tăng lương hàng năm. Việc tăng bậc lương trong cùng một ngạch hay hạng lương tương đối dễ dàng (xem bảng lương theo hệ thống Mỹ, chương 10). Nhưng tăng ngạch lương là một điều khó khăn. Chẳng hạn như một công nhân bậc 3 (bậc sau cùng) của ngạch lương hạng 2. Công nhân muốn lên hạng 3 cần phải đủ tiêu chuẩn của hạng lương đó. Họ phải có đủ số điểm theo các tiêu chuẩn công việc của ngạch lương đó (xem lại bảng mô tả chi tiết công việc). Thông thường họ phải qua các lớp huấn luyện nâng cao tay nghề hoặc do chính công ty mở ra, hoặc tại các trường đào tạo tay nghề; hoặc họ phải theo học tại các trường đại học vào ban đêm để nâng cao trình độ. Chẳng hạn như trường hợp ông Harold Sydney Geneen (sau này trở thành tổng giám đốc công ty ITT ở Mỹ - International Telephone and Telegraph) trước đây chỉ là một nhân viên sai vặt, sau làm kế toán viên. Trong thời kỳ này ông kiên nhẫn theo học các lớp ban đêm trong suốt tám năm trời ngành quản trị kinh doanh. Với mảnh bằng đó, ông từ từ được thăng ngạch lương, để rồi sau cùng leo lên chức tổng giám đốc.⁽¹⁴⁾

Việc tăng bậc lương hàng năm tuy nhiên vẫn phải tùy thuộc vào tình hình lỗ lãi của công ty, do đó số người được tăng lương được ấn định hàng năm. Trước tiên các bộ phận đề nghị danh sách số nhân viên được tăng bậc lương thuộc quyền hạn của mình, trong đó *lên rõ các tiêu chuẩn của từng người theo tiêu chuẩn các bộ phận quản trị TNNS đề*

⁽¹⁴⁾ Philippe Delranc, *La Direction Doit Diriger*, (Giám đốc: Người làm ra Lợi Nhuận) - Bản dịch của Lê Minh Đức (TP.HCM: NXB TP.HCM, 1990).

ra. Công ty sẽ triệu tập một ủy ban thăng thưởng bao gồm giám đốc nhân viên, các trưởng cơ sở và đại diện công đoàn. Thường giám đốc TNNS là chủ tịch ủy ban, tổng giám đốc tham dự chỉ có tính cách quyết định sau cùng bởi vì mọi chính sách, thủ tục và phương pháp đánh giá do giám đốc TNNS đề xuất. Trong trường hợp các công nhân được đề nghị đều hội đủ các tiêu chuẩn đề ra (như đã đề cập trên đây), ủy ban cứu xét một số tiêu chuẩn khác như thâm niên, ít đi trễ, ít nghỉ việc, có thành tích làm việc tốt. (Các tiêu chuẩn này đều phải có ghi điểm cụ thể).

Tuy nhiên không phải mọi việc đều xuôi xẻ, vì có nhiều người đều đồng điểm nhau. Trong trường hợp này, cuộc tranh cãi sẽ trở nên quyết liệt và bình thường phần thắng sẽ về tay những trưởng ban có nhiều thành tích uy tín và thế lực nhất.

2. Việc thăng chức vụ không thực hiện định kỳ hàng năm mà chỉ xảy ra khi chức vụ đó trống do người trên nghỉ việc, chuyển, về hưu hay lên chức vụ cao hơn. Việc thăng chức này được cấp cao hơn định đoạt - dĩ nhiên quyết định sau cùng vẫn là tổng giám đốc. Khác với việc thăng trật, thăng ngạch lương ở Nhật Bản, ở Mỹ việc thăng chức không bị ảnh hưởng bởi số năm thâm niên, mà tùy thuộc vào thành tích. Thành tích này - như trên đã đề cập - được đánh giá một cách khách quan, khoa học và cụ thể bằng số điểm theo từng tiêu chuẩn. Trong khi đó tại Nhật trước năm 1980 *muốn được thăng chức* yếu tố thâm niên là yếu tố quyết định. Ngoài ra, *cấp dưới phải được cấp trên thương yêu và ngược lại cấp trên phải có những nhân viên giỏi có nhiều thành tích. Cấp trên không bao giờ được thăng ngạch hay thăng chức nếu cấp dưới không giỏi và có thành tích.* Chính tiêu chuẩn này đã làm cho các công ty - xí nghiệp của Nhật thành công trong việc giáo dục và huấn luyện nhân viên. Không có hiện tượng cấp dưới hất cẳng cấp trên. Cấp trên rất an tâm giảng dạy nhân viên cấp dưới, và ngược lại cấp dưới rất thành thật nghe sự chỉ dẫn của cấp trên theo hướng một kèm một (man to man). Cấp trên không cần phải dấu nghề, dấu bí quyết (know-how). Tuy nhiên các tiêu chuẩn này cũng có những mặt hạn chế sau đây:

Nếu như trước đây người Nhật chê người Mỹ là quá thực dụng, thay vì dùng từ tuyển dụng nhân viên thì người Mỹ lại dùng từ "hire" có nghĩa là thuê mướn, thay vì tuyển dụng nhân viên suốt đời thì người Mỹ lại tuyển dụng nhân viên theo hợp đồng, thay vì chăm lo nhà ở cho công nhân thì người Mỹ để tự công nhân lo lấy..., thì từ giữa thập niên 1980 quan niệm truyền thống này dần dần bị phá vỡ và tăng tốc độ từ thập niên 1990. Giáo sư M.Y. Yoshino (người Nhật) trong tác phẩm "Japan's Managerial system - Tradition and Innovation." (Hệ Thống Quản Trị của Nhật Bản - Truyền Thống và Đổi Mới) đã cho ta thấy nhiều đổi mới trong cách quản trị nhân viên của Nhật.⁽¹⁵⁾ Ông cho biết, chính chính sách tuyển dụng suốt đời dẫn đến chính sách thăng cấp bậc, tăng chức vụ dựa vào thâm niên, đã làm kìm hãm những người có tài, có thành tích, mà vì thâm niên quá thấp không leo lên chức vụ cao hơn được. *Điều này giống hệt như ở Việt Nam.* Trong khi đó người Mỹ tuyển dụng theo hợp đồng cho nên việc thăng cấp hoặc chức vụ chủ yếu dựa theo khả năng và thành tích chứ không theo thâm niên - thâm niên chỉ là một yếu tố nhỏ, nếu hai người có cùng trình độ.

Trước đây, tiêu chuẩn để xét nâng chức vụ cho nhân viên tại các công ty Nhật rất là "cứng nhắc". Để lên một chức vụ quản trị nhỏ nhỏ nào đó, nhân viên phải có bằng đại học, và thâm niên ít nhất từ 10 - 15 năm. Ngoài ra người đó phải được cấp trên hài lòng về khả năng của mình. Quan niệm truyền thống của Nhật là xu hướng tập thể cao. Chính xu hướng này đã kìm chế không cho các cá nhân bộc lộ hết năng lực cá nhân của mình. Chính xu hướng này ngăn cản việc thăng thưởng quá sớm cho một cá nhân xét theo năng lực của người đó (trước khi thuyết phục được những người cấp dưới, những người ngang hàng và cấp trên tin vào công trạng của mình), có thể gây ra sự bất bình, mất thiện cảm và thậm chí bị tập thể xa lánh anh ta. Nhận thấy các nhược điểm này, *nhiều công ty của Nhật từ thập niên 1980 đã chú trọng đến thành tích, trình độ của các cá nhân trong việc thăng thưởng, mặc dù vẫn dựa vào thâm niên.* Một cá nhân có năng lực và có thành tích có

⁽¹⁵⁾ M.Y. Yoshino, *Japan's Managerial System* (Hệ Thống Quản Lý của Nhật Bản) Bản dịch (Hà Nội: Viện Kinh Tế Thế Giới 1987), tr.193-204.

thể được bề bặt lên cấp cao chỉ sau năm sáu năm thâm niên, mà trước đây phải có thâm niên từ 10 đến 15 năm. Khuynh hướng đánh giá nhân viên qua hiệu quả của công việc, qua năng lực và thành tích của nhân viên hơn là xét theo thâm niên hiện nay (2001) đang càng ngày càng được nhiều công ty tại Nhật Bản áp dụng - nhất là đối với các công ty nổi tiếng.

Một sự đổi mới đáng kể là hiện nay càng ngày càng có nhiều công ty của Nhật mở cơ hội cho những người chưa tốt nghiệp đại học được lên giữ các chức vụ quản trị cao hơn. *Một số nhỏ công ty* chủ trương cạnh tranh triệt để, lại quá cấp tiến cho rằng, họ bỏ qua nền tảng giáo dục của nhân viên mà trước đây là một yếu tố thăng tiến nghề nghiệp, chỉ chú trọng đến năng lực thực sự, khả năng và thành tích của họ thôi. Tuy nhiên, *đa số các công ty* đã lập ra chương trình riêng của mình, mà theo đó, những người không có trình độ đại học có thể đạt được những tiêu chuẩn tương đương với người tốt nghiệp đại học bằng cách hoàn thành một số yêu cầu sau đây: 1) hoàn thành suất sắc công việc được giao, 2) hoàn thành chương trình nâng cao trình độ học vấn bằng cách theo học các chương trình đào tạo cấp đại học ngoài giờ làm việc do công ty bảo trợ, 3) thi đậu một loạt các cuộc thi viết do công ty đề ra. Những người thi đậu các bài thi viết (về công ty, về ngành công nghiệp, về những nguyên tắc quản trị cơ bản), sẽ được đề bạt giữ một số chức vụ quản trị thấp nào đó như trưởng một phân phòng (subsection) chẳng hạn. *Phương thức này cũng giống như của Mỹ.* Còn tại Việt Nam thì sao? *Hầu hết các công ty vẫn chủ trương "sống lâu lên lão làng", bất chấp trình độ khả năng.* Chúng ta sa vào vết xe của Nhật Bản trước năm 1980, nhưng tại Nhật, ít ra muốn giữ được một chức vụ quản trị nho nhỏ nào đó, họ phải có bằng đại học. Chính điểm này giữa ta và họ khác xa nhau. Chúng ta cần phải rút kinh nghiệm những đổi mới của Nhật. Chính những đổi mới quan niệm truyền thống của Nhật, mà từ năm 1989 Nhật đã vươn lên trên Mỹ về mặt chất lượng một số mặt hàng tiêu dùng như T.V, video, máy khâu bằng, máy điện tử.

Ngoài ra, chính quan niệm truyền thống của Nhật quá chú trọng thâm niên đã cấu tạo thành đẳng cấp tôn ti trật tự theo tuổi tác. Quan niệm

này đang dần dần bị vỡ bởi vì nó cản trở những nhân tài trẻ tuổi. Tiến trình này tương đối diễn ra chậm chạp và khó khăn, đòi hỏi cấp quản trị phải kiên nhẫn thuyết phục. Hậu quả của quan niệm này đã dẫn tới việc các công ty cho công nhân nghỉ hưu sớm, thậm chí 50 tuổi đã về hưu bởi vì gánh nặng mức lương tăng dần theo thâm niên khiến cho các công ty khó cạnh tranh được. Chúng ta cũng sa vào vết xe này của Nhật trong khi Nhật đang dần dần phá vỡ nó. Trong khi đó người Mỹ không vướng phải khuyết điểm này.

Nếu trước đây người Nhật phụ cấp nhà ở và thậm chí cung cấp nhà ở cho công nhân, thì ngày nay giá nhà đất quá cao đã khiến cho các công ty Nhật đang dần dần bỏ loại phụ cấp này, bằng cách khuyến khích công nhân gửi tiền tiết kiệm tại công ty với lãi suất cao hơn ở ngân hàng, để sau một thời gian công nhân có thể mua nhà cho riêng mình. Điều này người Mỹ đã không bị vướng phải.

Như vậy, người Nhật đang dần dần thu ngắn khoảng cách về triết lý quản trị nhân viên với người Mỹ. Điểm khác biệt còn lại là người Nhật vẫn tuyển dụng nhân viên suốt đời - nghĩa là cho đến tuổi về hưu - còn người Mỹ thì tuyển dụng theo hợp đồng dài hạn - nghĩa là nếu bạn làm tốt và nếu công việc vẫn cần đến bạn thì bạn tiếp tục làm việc tới tuổi về hưu. Nhưng nếu bạn làm việc không đạt yêu cầu hoặc công việc kinh doanh lỗ lã, công việc thu hẹp lại không cần đến bạn nữa thì họ cho nghỉ việc kèm theo một số tiền trợ cấp thôi việc. Hai phương pháp tuyển dụng này có mặt mạnh mặt yếu của nó. Tuy nhiên điểm mấu chốt trong *"triết lý quản trị nhân viên"* của Nhật hơn hẳn Mỹ đó là *tinh thần dân tộc và truyền thống của Nhật hơn hẳn Mỹ. Họ đã xây dựng một "triết lý công ty" hết sức độc đáo*, theo đó mỗi công nhân được hun đúc, được giáo dục và được động viên đến nỗi họ có cảm giác rằng *mình chính là thành viên của "một gia đình" - một gia đình công ty, và do đó họ có nghĩa vụ chia sẻ, gánh vác và đóng góp sức mình sao cho nó phát triển*. Cuộc sống của họ gắn liền với công ty xí nghiệp. Đó là gia đình thứ hai của họ vì xí nghiệp lo bảo vệ hạnh phúc của công nhân hơn xí nghiệp của Mỹ.

Chính điểm mấu chốt này mà công nhân của Nhật siêng năng, cần cù và chú trọng đến chất lượng sản phẩm hơn công nhân Mỹ, mặc dầu lương trung bình của công nhân Nhật vào cuối thập niên 1980 đầu thập niên 1990 là 4,92 đôla/giờ, trong khi lương trung bình của công nhân Mỹ là 6,83 đôla/giờ. Ngoài ra số giờ lao động của Nhật nhiều hơn của Mỹ 3,3 giờ trong một tuần lễ. Chính điểm mấu chốt này đã đưa các công ty Nhật bắt đầu qua mặt các công ty Mỹ ở một số ngành kể từ năm 1989. Trái lại người Mỹ đã cảm nhận được điều này, và đang dần dần thay đổi cung cách quản trị nhân viên, chăm lo đến đời sống của công nhân hơn. Đây là điều đáng cho chúng ta học tập.

C. TỔNG KẾT HÀNG HÀNG ĐỂ KỊP THỜI KHEN THƯỞNG⁽¹⁶⁾

Người Nhật đã khám phá ra những mặt yếu của mình và họ đã quyết tâm canh tân. Thành tích, chất lượng công việc và khả năng đang dần dần chiếm ưu thế so với tiêu chuẩn thâm niên theo truyền thống trước đây với nguyên tắc "làm bao nhiêu hưởng bấy nhiêu". Các công ty trong suốt một thập niên qua đã coi *yếu tố chất lượng sản phẩm* là yếu tố sống còn, là kim chỉ nam của mọi hoạt động, đã giúp cho Nhật vươn hẳn lên từ cuối thập niên 1980 so với Mỹ. Muốn cho sản phẩm có chất lượng thì việc thăng thưởng chủ yếu dựa vào thành tích và năng lực đang là tiêu chuẩn chủ yếu để nâng bậc lương, nâng ngạch lương và nâng chức vụ. Muốn đánh giá thành tích của công nhân kịp thời, cần phải có các cuộc tổng kết hàng tháng.

Với nguyên tắc "mỗi nhân viên đều được quyền biết các hoạt động và kết quả trong sản xuất của xí nghiệp", nhà quản trị tổ chức định kỳ hàng tháng một buổi tổng kết với sự tham dự của toàn thể nhân viên các tổ sản xuất, nhân viên hành chánh, nhân viên thương mại, và kỹ thuật. Cuộc họp bắt đầu bằng cách các tổ báo cáo tổng kết hoạt động của mình và sau cùng nhà quản trị đúc kết lại. Nhà quản trị nhấn mạnh cho toàn thể nhân viên thấy rõ những thành quả và những việc

⁽¹⁶⁾ Lâm Như Tạng, *Những Đặc Điểm Trong Phương Pháp Quản Lý Xí Nghiệp Tại Nhật Bản* (Hà Nội: Bộ Lao Động - Thương Binh Xã Hội, 1989), tr.52-56.

còn tồn tại trong tháng và nhắc nhở mọi người, từng cá nhân, đều có trách nhiệm nâng cao chất lượng sản xuất. Qua cuộc họp như thế, mỗi nhân viên sẽ thắt chặt thêm tình đoàn kết liên đới giữa mỗi người. Họ cảm thấy cá nhân họ được tôn trọng, thể hiện tinh thần dân chủ "cùng nghĩ, cùng hành động". Nhờ đó họ sẽ vui tươi phấn khởi hơn, có trách nhiệm trong sản xuất hơn.

Sau phần báo cáo, nhà quản trị sẽ đại diện xí nghiệp thưởng tiền hoặc hiện vật cho các cá nhân xuất sắc đạt được thành tích trong tháng, cho đăng tên và thành tích của họ vào bản tin hàng tháng của xí nghiệp.

Cũng trong ngày này, công ty tổ chức buổi tiệc trà đơn giản, mọi người cùng uống một ly bia hay ly nước ngọt để họ có dịp chuyện trò cởi mở, xóa tan những căng thẳng sau một tháng làm việc mệt mỏi, xóa tan những mâu thuẫn, nghi ngờ giữa các nhân viên với nhau. Đây cũng là dịp để cho nhân viên có dịp nói chuyện với ban giám đốc một cách thoải mái.

D. THƯỞNG PHẠT PHÂN MINH

Muốn cho công việc đánh giá được kết quả, nhà quản trị phải áp dụng chính sách thưởng phạt phân minh. Không gì làm nản lòng công nhân cho bằng người có công, người chịu khó không được thưởng trong khi người lười, người làm sai lại được thưởng; hoặc người có công, có thành tích cũng như người không có thành tích đều được thưởng như nhau... Muốn cho khách quan, công ty cần phải đưa ra một hệ thống tiêu chuẩn với nấc thang điểm cụ thể được trình bày trong bản mô tả công việc.⁽¹⁷⁾

1. Ở tại các công ty của Nhật và của Mỹ, nhà quản trị rất quan tâm và theo dõi sát *những người đang tập sự hoặc mới phụ trách công việc nào đó*. Khi người đó thực hiện công việc nào đó tốt, nhà quản trị kịp thời khen và động viên họ ngay tại nơi làm việc chứ không đợi tới cuối tháng. Người mới làm việc này sẽ có ấn tượng rất sâu sắc và nhớ mãi những lời khen ngợi động viên ban đầu này, và làm cho họ sung sướng,

⁽¹⁷⁾ Xem thêm Rodney Clark, *The Japanese Company* (Công Ty Nhật Bản) - Bản dịch (Hà Nội: Viện Kinh Tế Thế Giới, 1990).

• thích thú và hăng say công việc hơn. Ngược lại, nếu nhân viên chưa quen việc mà phạm phải sai lầm, đã có nhân viên thạo việc lâu năm hướng dẫn đúng lúc và chỉ ngay chỗ họ phạm sai lầm với thái độ vui vẻ, cởi mở. Người hướng dẫn phải:

- Chỉ cụ thể họ sai lầm ở điểm nào.
- Hướng dẫn họ làm thế nào để tránh những sai lầm tương tự.
- Giải thích để họ hiểu và tự nhận trách nhiệm, không đổ lỗi cho người khác.
- Giải thích rằng đây chỉ là những sai lầm về hành động, hãy vui lòng học hỏi để tiến bộ.
- Nhấn mạnh rằng đây chỉ là những sai lầm về công việc không có liên quan gì đến phẩm cách cá nhân, để họ không có cảm giác nhân cách bị xúc phạm.

2. Đối với công nhân viên làm việc lâu năm, hoặc đã thành thạo công việc, nhà quản trị ít đến gần nơi nhân viên làm việc thì tốt hơn, vì lúc này nhân viên đã tự biết điều chỉnh công việc. Nhân viên sẽ tự đánh giá sai của họ. Nhưng dù sao nhà quản trị phải hết sức khen ngợi về sự tích cực của họ, giúp họ tự tin để bước thêm nhiều bước nữa để trở thành công nhân giỏi. Nhưng nếu sự tự đánh giá thành tích của nhân viên được kiểm tra là đúng, nhà quản trị phải thành thật khen ngợi và động viên họ, và hứa sẽ trình lên lãnh đạo lãnh thưởng vào dịp cuối tháng và được đăng trong bản tin của xí nghiệp.

Nếu nhân viên làm việc lâu năm phạm phải sai lầm nho nhỏ, nhà quản trị phải kịp thời chỉ rõ cho họ biết cụ thể nguyên nhân của sự sai lầm đó; nói cảm tưởng cho họ biết khi chứng kiến sai lầm của họ; giữ những giây phút im lặng để cho nhân viên cảm nhận được bằng cảm giác thật sâu về sự lầm lẫn của họ; luôn luôn đứng trên lập trường của nhân viên để phân tích vấn đề; nhắc lại những lần thành công trước để khơi dậy lòng tự hào của họ, khiến họ chú ý và ghi nhớ tránh những sai lầm tương tự có thể xảy ra sau này; nhấn mạnh rằng những trường hợp sai lầm này hoàn toàn không liên quan đến phẩm cách cá nhân của họ.

Đó là những sai lầm không cơ bản. Có những sai lầm hoặc sự trì trệ có thể đe dọa ngưng trệ toàn bộ quá trình sản xuất. Nhiều công ty của Nhật như hãng Toyota chẳng hạn - đã áp dụng hình thức khiển trách nặng. Từng công nhân, ngay đến cả từng đội trưởng, từng đốc công đều có những định mức sản lượng của mình. Ai không phấn đấu đạt tới định mức này đều có thể bị khiển trách, phải làm bù hoặc cắt tiền thưởng.

Ngày nay tình hình cạnh tranh giữa các công ty càng ngày càng khốc liệt, và dĩ nhiên *chất lượng sản phẩm* là tiêu chuẩn hàng đầu của các công ty, nhất là đối với các công ty có uy tín và có tiếng. Nhiều công ty của Nhật và của Mỹ đã nghiêm khắc phạt các bộ phận làm ra sản phẩm chất lượng kém. Chẳng hạn như công ty Hewlett Packard, một công ty sản xuất máy tính điện tử có tiếng của Mỹ đã áp dụng hình thức phạt "thăng tay" bằng cách giảm quỹ tiền thưởng. Cụ thể như 5 bản vẽ thiết kế phần mềm của máy tính điện tử HP có những sai lỗi, mà nếu áp dụng thiết hại lên đến 250.000 đô la. Thế là ban giám đốc đã phạt bộ phận thiết kế bằng cách giảm 250.000 đô la tiền chia lời cuối năm. (Hầu hết các nhân viên của hãng này đều sở hữu một số cổ phần và là thành viên của chương trình chia lời). Công ty này nhấn mạnh rằng *công ty vừa thưởng vừa phạt theo chất lượng tương đương của công việc: tất cả mọi người đều phải chịu trách nhiệm nếu chất lượng bị giảm sút; còn thưởng thì chỉ thưởng cho cá nhân có thành tích.*⁽¹⁸⁾

Nói tóm lại, cả hai trường hợp thưởng và phạt phải thi hành đúng lúc xảy ra sự việc và tại nơi xảy ra sự kiện. Phải thực hiện đúng theo tâm lý học và sinh lý học, để những thưởng phạt đó có tác dụng gây ấn tượng không thể quên được, và gây sự cảm nhận từ khối óc lẫn con tim và thân thể của nhân viên.

⁽¹⁸⁾ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Bản dịch của Trần Xuân Kiêm, TP.HCM: NXB TP. Hồ Chí Minh, 1992, tr.258.

TÓM TẮT

Đánh giá sự hoàn thành công tác hay đánh giá thành tích công tác (TTCT) là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

Triển khai hệ thống đánh giá TTCT một cách có hiệu quả là một việc hết sức khó khăn, nếu không nói là khó khăn nhất trong tiến trình quản trị TNNS. Đánh giá TTCT là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên, hoặc kỷ luật, cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng. Việc đánh giá thành tích hời hợt, chủ quan sẽ dẫn tới những kết quả tệ hại nhất trong quản trị TNNS.

Mục tiêu và cũng là lý do tại sao các công ty cần phải đánh giá TTCT của nhân viên là: giúp cải thiện hiệu năng công tác và thông tin phản hồi; giúp hoạch định TNNS; là cơ sở để tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên; giúp phát triển TNNS; giúp hoạch định và phát triển nghề nghiệp; là cơ sở để ấn định lương bổng và đãi ngộ; giúp cho nhà quản trị có các quyết định thuộc lãnh vực tương quan nhân sự nội bộ; giúp đánh giá tiềm năng của nhân viên.

Để đạt được mục nêu trên đây, nhà quản trị phải nắm vững một số chính sách liên quan đến đánh giá TTCT.

Như đã đề cập ở trên, đánh giá TTCT là một hệ thống, do đó nó là cả một tiến trình. Tiến trình này bao gồm các giai đoạn theo thứ tự sau đây: xác định mục tiêu đánh giá TTCT; ấn định kỳ vọng của công việc; xem xét các công việc được thực hiện tới đâu; sau đó đánh giá sự hoàn thành công tác dựa vào sự so sánh đối chiếu giữa tiêu chuẩn với mức độ hoàn thành công việc; và sau cùng là tiến trình thảo luận việc đánh giá với nhân viên.

Để cho cuộc phỏng vấn đạt được kết quả, nhà quản trị cần phải chuẩn bị thật kỹ bằng cách ấn định lịch trình phỏng vấn cụ thể và thu thập đầy đủ thông tin. Ngoài ra nhà quản trị cần phải áp dụng các hình thức

phỏng vấn phù hợp. Các hình thức này bao gồm các loại *phỏng vấn nói - và - nghe*; *phỏng vấn nói - và - thuyết phục*; *phỏng vấn giải quyết vấn đề*; và *phỏng vấn thuyết phục*. Để cho cuộc phỏng vấn có hiệu quả, nhà quản trị phải biết cách cung cấp thông tin phản hồi - nghĩa là thông tin cho cấp dưới biết nhận xét của cấp trên.

Trách nhiệm trong việc đánh giá TTCT thay đổi từng cơ quan và tùy theo cấp bậc của người được đánh giá. Tùy theo tình hình mà các công ty áp dụng và chỉ định những người đứng ra đánh giá người khác. Phương thức phổ biến nhất là cấp trên trực tiếp sẽ đánh giá cấp dưới. Cũng có khi cấp dưới trực tiếp đánh giá cấp trên. Đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau cũng là một phương thức. Ngoài ra chúng ta còn có các phương thức đánh giá nhóm, tự đánh giá, và phương thức tổng hợp các phương thức trên.

Việc đánh giá sẽ được thực hiện trên cơ sở định kỳ hàng tháng, hàng quý, sáu tháng, hay cuối năm. Tuy nhiên các nhân viên tập sự sẽ được đánh giá ngay trước khi hết hạn tập sự.

Tùy theo mục tiêu của việc đánh giá mà các cấp quản trị sẽ áp dụng các phương pháp đánh giá TTCT cho phù hợp. Có rất nhiều phương pháp đánh giá sau đây: *phương pháp mức thang điểm*; *phương pháp xếp hạng* bao gồm *xếp hạng luân phiên* và *so sánh cặp*; *phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng*; *phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật*; *phương pháp theo tiêu chuẩn công việc*; *phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi*; *phương pháp quản trị bằng các mục tiêu và theo lý thuyết Z*; và các phương pháp khác ít phổ biến.

Để cho việc đánh giá được khách quan và thực tế hơn, nhà quản trị cần phải lưu ý một số khuyết điểm trong việc đánh giá, đồng thời cần áp dụng một số phương pháp thực hành đang áp dụng tại các nước phát triển.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy định nghĩa đánh giá TTCT.
2. Hãy trình bày các mục tiêu và chính sách đánh giá TTCT.
3. Hãy vẽ hình và giải thích tiến trình đánh giá TTCT.
4. Theo bạn, ai là người có trách nhiệm đánh giá TTCT?
5. Hãy trình bày các phương pháp đánh giá TTCT và nhận xét xem phương pháp nào phù hợp với hoàn cảnh Việt Nam.
6. Theo bạn, các vấn đề cần quan tâm trong việc đánh giá TTCT là những vấn đề gì trong thực tế?

TỪ NGỮ CĂN BẢN

Performance appraisal	= Đánh giá hoàn thành công tác hay đánh giá thành tích công tác
Performance appraisal data	= Dữ kiện đánh giá TTCT
Career planning and development	= Hoạch định và phát triển nghề nghiệp (thăng tiến nghề nghiệp)
Compensation	= Lương bổng đãi ngộ
Internal employee relations	= Tương quan nhân sự nội bộ
Assessment of employee potential	= Đánh giá tiềm năng nhân viên
Formal system	= Hệ thống chính thức
Promotion	= Thăng chức, thăng thưởng
Demotion	= Giáng chức
Termination	= Hết hạn hợp đồng

Layoff	= Tạm cho nghỉ việc vì không có việc làm
Transfer	= Thuyên Chuyển
Job performance	= Sự hoàn thành công tác
Predictors	= Chỉ số tiên đoán
The appraisal interview	= Phỏng vấn đánh giá
Tell - and - sell interview	= Phỏng vấn nói - và - thuyết phục
Directive interview	= Phỏng vấn hướng dẫn
Tell - and - listen interview	= Phỏng vấn nói và nghe
Problem solving interview	= Phỏng vấn giải quyết vấn đề
Mixed interview	= Phỏng vấn tổng hợp
Line management	= Cấp quản trị trực tuyến
Immediate supervisor	= Cấp quản trị trực tiếp (cấp quản đốc trực tiếp)
Subordinates	= Cấp dưới
Peers	= Đồng nghiệp
Group appraisal	= Đánh giá nhóm
Self - appraisal	= Tự đánh giá (phê bình tự phê)
Rating scales method	= Phương pháp mức thang điểm
Graphic rating scales method	= Phương pháp mức thang điểm vẽ bằng đồ thị
Outstanding	= Xuất sắc
Good	= Giỏi
Average	= Trung bình
Fair	= Tạm
Poor / unsatisfactory	= Kém
Ranking method	= Phương pháp xếp hạng

Alternation ranking method	= Phương pháp xếp hạng luân phiên
Paired comparisons method	= Phương pháp so sánh từng cặp
The critical incident method	= Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng
Essay method	= Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật
Narrative forms rating method	= Phương pháp đánh giá qua mẫu biểu thường thuật
Extreme behavior	= Hành vi theo thái cực
Time study	= Nghiên cứu thời gian
Work sampling	= Lấy mẫu công việc
Job behaviors	= Các hành vi đối với công việc
Management By Objectives - MBO	= Quản trị bằng các mục tiêu

DIỄN QUẢN TRỊ

Là quản đốc phụ trách sản xuất thuộc công ty Điện tử Sài Gòn, ông Hai viên được hầu hết các đồng nghiệp nể nang và nghĩ tốt về ông. Ông viên là một người dễ tính, giúp đỡ nhân viên mình trong bất cứ trường hợp nào theo khả năng của ông. Nếu có một công nhân nào đó cần mượn một khoản tiền nhỏ, và xin trả lại vào ngày lãnh lương, ông sẽ thọc tay túi quần cho mượn ngay, không cần hỏi han gì cả. Hoặc giả có nhân viên nào đó cần một khoản thời gian nào đó để giải quyết việc riêng tư tương đối khó khăn, ông cho nghỉ ngay. Ông ta không trừ lương của cá nhân đó. Và lại ông còn cố gắng làm hết sức mình, tăng năng suất cho đến khi công nhân đó giải quyết việc riêng xong trở lại làm việc.

Mọi việc đều diễn tiến tốt đẹp trong phân xưởng của ông từ trước đến nay cho đến thời kỳ đánh giá TTCT vừa qua. Việc xảy ra như sau. Một trong những công nhân của ông tên là Phạm Tuấn Vũ trong năm vừa qua đã trải qua hàng loạt các vấn đề khó khăn. Con trai anh bị bệnh nặng phải nằm bệnh viện, vợ của anh bị bệnh gần một năm qua, phải tốn rất nhiều tiền thuốc. Anh đã phải vay rất nhiều tiền, và tỏ ra chán nản, thất vọng.

Tới thời kỳ đánh giá hoàn thành công tác hàng năm, ông Hai Viên quyết định phải làm cái gì đó để giúp anh Tuấn Vũ tối đa. Mặc dầu anh Tuấn Vũ trong năm qua làm việc bằng một công nhân trung bình, nhưng ông Hai Viên đánh giá anh làm việc xuất sắc về mọi phương diện. Bởi vì hệ thống lương bổng gắn liền với việc đánh giá TTCT, cho nên anh Vũ sẽ được tăng lương 10%.

Ông Hai Viên giải thích cho anh biết lý do tại sao ông cho anh điểm cao như thế và anh Vũ cũng biết rằng anh hoàn thành công tác không trên mức trung bình. Anh rất biết ơn ông và bày tỏ chân tình này với ông. Khi anh rời văn phòng, anh phấn khởi mong được nói cho các bạn mình biết sếp của anh tuyệt vời biết bao. Nhìn thấy anh Tuấn Vũ cười vui khi rời văn phòng, ông cảm thấy một cảm giác ấm áp.

CÂU HỎI

1. Đúng trên quan điểm công ty, việc đánh giá TTCT nhân viên của ông Hai Viên sẽ gây ra những khó khăn gì cho công ty?
2. Ông Hai Viên có thể làm gì bây giờ để giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực trong việc đánh giá TTCT của anh Tuấn Vũ?

Employee Name <u>John Jacobs</u>	Location _____	Period of Evaluation <u>2/88</u> to <u>2/89</u>	
Employee Title <u>MIS Supply Clerk</u>	Supervisor's Name <u>Harry Hines</u>	Date of Last Review <u>2/88</u>	
Employee Social Security Number <u>450-30-2841</u>	Supervisor's Title <u>MIS Supply Supervisor</u>	Type of Review _____	
Refer to the <i>Performance Appraisal System Reference Guide</i> before completing this form.			

KEY JOB PARTS	PERFORMANCE DESCRIPTION	PERFORMANCE RATING*
1. Typing ☐ Typing from handwritten draft ☐ Typing information on forms ☐ Statistical or financial typing ☐ Typing from recorded dictation		N/A 1 2 3 4 5
2. Maintaining and ordering supplies ☐ Checking supply levels ☐ Ordering and picking up supplies	Employee needs to work with forms order and inventories more to gain more experience in this area. Make sure letters are prepared for checks taken from area.	N/A 1 2 3 4 5
3. Copying and recording information ☐ Making routine entries in files, books, or on forms ☐ Keeping tallies or lists	Employee does well making entries in check logs and on transmittals.	N/A 1 2 3 4 5
4. Making job-related decisions ☐ Setting priorities for own work ☐ Deciding the best way to complete an assignment ☐ Reading and interpreting policies, rules, and procedures ☐ Doing limited research (calling, looking things up in manuals, etc.) to resolve a problem or question ☐ Conducting research or analyzing information	Employee has improved in limited research and writing Request for Assistance. Still needs to review all possibilities when researching missing reports.	N/A 1 2 3 4 5

*Ratings are defined in *Reference Guide* and range from "well below performance requirements (1)" to "well above performance requirements (5)."

FIGURE 9.10 Performance Appraisal System for Nonexempt Employees

KEY JOB PARTS	PERFORMANCE DESCRIPTION	PERFORMANCE RATING*
5. Processing requests - Receiving and reviewing incoming correspondence, telephone calls, or other requests - Deciding what the problem or inquiry is - Preparing responses to inquiries - Persuading others to take action or change their opinions - Responding to telephone inquiries		N/A 1 2 3 4 5
6. Proofreading and checking work - Reviewing forms, reports, correspondence for completeness and accuracy - Checking material for errors in typing, spelling, punctuation, grammar, capitalization or word usage - Checking work done by others to make sure procedures and/or instructions have been followed	Employee does well in checking the completeness of production output. Has improved in locating one-page reports attached to multipage reports.	N/A 1 2 3 4 5
7. Performing routine calculations - Adding, subtracting, multiplying, or dividing - Computing wages, taxes, commissions, etc. - Determining rates, discounts, etc. by referring to tables		N/A 1 2 3 4 5
8. Sorting, filing, or retrieving information - Sorting information - Filing or retrieving information (in an existing filing system) - Developing new filing or cross-index systems - Searching for missing files, forms, orders, etc.		N/A 1 2 3 4 5
9. Preparing written reports - Writing reports which summarize available information - Writing short, routine reports - Writing long or complicated reports - Preparing financial statements or numerical or statistical reports - Composing or initiating correspondence	Prepares precise transmittals and Request for Assistance.	N/A 1 2 3 4 5

FIGURE 9.10: Continued

10. Performing receptionist duties ■ Answering and routing telephone calls ■ Taking and distributing messages ■ Greeting visitors		N/A 1 2 3 4 5
11. Scheduling ■ Contacting individuals to schedule meetings ■ Making travel arrangements ■ Reserving meeting facilities		N/A 1 2 3 4 5
12. Performing data entry and retrieval tasks ■ Operating a key punch, data entry terminal, or verifier ■ Look up information using CRT		N/A 1 2 3 4 5
13. Performing accounting functions ■ Posting to ledgers ■ Receiving, counting, or paying out checks or cash ■ Balancing receipts ■ Debiting/crediting accounts		N/A 1 2 3 4 5
14. Operating and maintaining office machines ■ Setting up and adjusting machines (such as an offset press) ■ Cleaning or performing simple repairs on office machines ■ Operating simple office machines such as copying machines	Continues to do a good job operating all machines in distribution. He is an excellent operator of the burster.	N/A 1 2 3 ④ 5
1. Distributing material ■ Picking up or distributing materials ■ Preparing materials for mailing or shipping	Does well at preparing materials for mailing or shipping.	N/A 1 2 3 ④ 5
16. Performing supervisory duties ■ Making work assignments ■ Conducting employee evaluations ■ Coordinating activities of assigned employees ■ Resolving conflicts or problems among assigned employees		N/A 1 2 3 4 5
17. Computer operations ■ Operating Central Processing Unit ■ Operating a high-speed printer (on-line to CPU) ■ Operating tape drives		N/A 1 2 3 4 5

*Ratings are defined in Reference Guide

FIGURE 9.10 | Continued

KEY JOB PARTS	PERFORMANCE DESCRIPTION	PERFORMANCE RATING*
18. Word Processing ■ Operating a word processor using a terminal or printer ■ Inputting and manipulating statistical data ■ Inputting and formatting text		N/A 1 2 3 4 5
19. Operating a Personal Computer ■ Creating simple programs ■ Performing sort, math and merge functions		N/A 1 2 3 4 5
20. Computer Knowledge ■ Input Documents	Employee has a good knowledge of distribution area. Needs to expand his knowledge of Data Control—Input, UOC7, Schedule.	N/A 1 2 3 4 5
21. General ■ Quality Control ■ Unsupervised Work ■ Attendance	Employee is very dependable and has an excellent attitude. He is very responsible and needs very little supervision. Employee continues to improve.	N/A 1 2 3 4 5
22. Attitude		N/A 1 2 3 4 5

*Ratings are defined in Reference Guide.

OVERALL PERFORMANCE DESCRIPTION

Well below performance requirements.

1

Below performance requirements.

2

Meets performance requirements.

3

Above performance requirements.

4

Well above performance requirements.

5

Refer to the Guide to Developing Goals before completing this section.

PERFORMANCE GOALS/RESULTS DESIRED	ACTION SUPERVISOR WILL TAKE TO HELP EMPLOYEE ACHIEVE GOALS	ACTION EMPLOYEE WILL TAKE TO ACHIEVE GOALS	TARGET DATE
1. Work with forms orders and inventories to gain more experience in this area. 2. Ensure that checks are accounted for with letters. 3. Improve research techniques. 4. Expand knowledge of UOC7 and scheduling.			

[illegible]

FIGURE 9.40 *Continued*

PHẦN BỐN

LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ

NỘI DUNG

**Chương 10: Thiết Lập và Quản Trị Hệ
Thống Lương Bổng**

**Chương 11: Phúc Lợi và Các Khoản
Trợ Cấp - Đãi Ngộ Kích Thích về
Mặt Tài Chánh và Phi Tài Chánh**

CHƯƠNG 10

THIẾT LẬP VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỔNG

Lương bổng là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Tất cả đều tùy thuộc vào trình độ và năng lực của các cấp quản trị.

N.H.T

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn có khả năng:

1. Hiểu một cách tổng quát thế nào là hệ thống lương bổng và đãi ngộ.
2. Mô tả được các yếu tố quyết định đến mức lương bao gồm môi trường của công ty, thị trường lao động, nhân sự, và chính bản thân công việc.
3. Xác định được tiến trình đánh giá công việc cũng như mô tả được các phương pháp đánh giá công việc.
4. Nắm được phương pháp ấn định mức lương.
5. Trình bày được tiến trình quản trị hệ thống lương bổng.
6. Hiểu được các phương pháp trả lương cho khối gián tiếp và khối trực tiếp sản xuất.

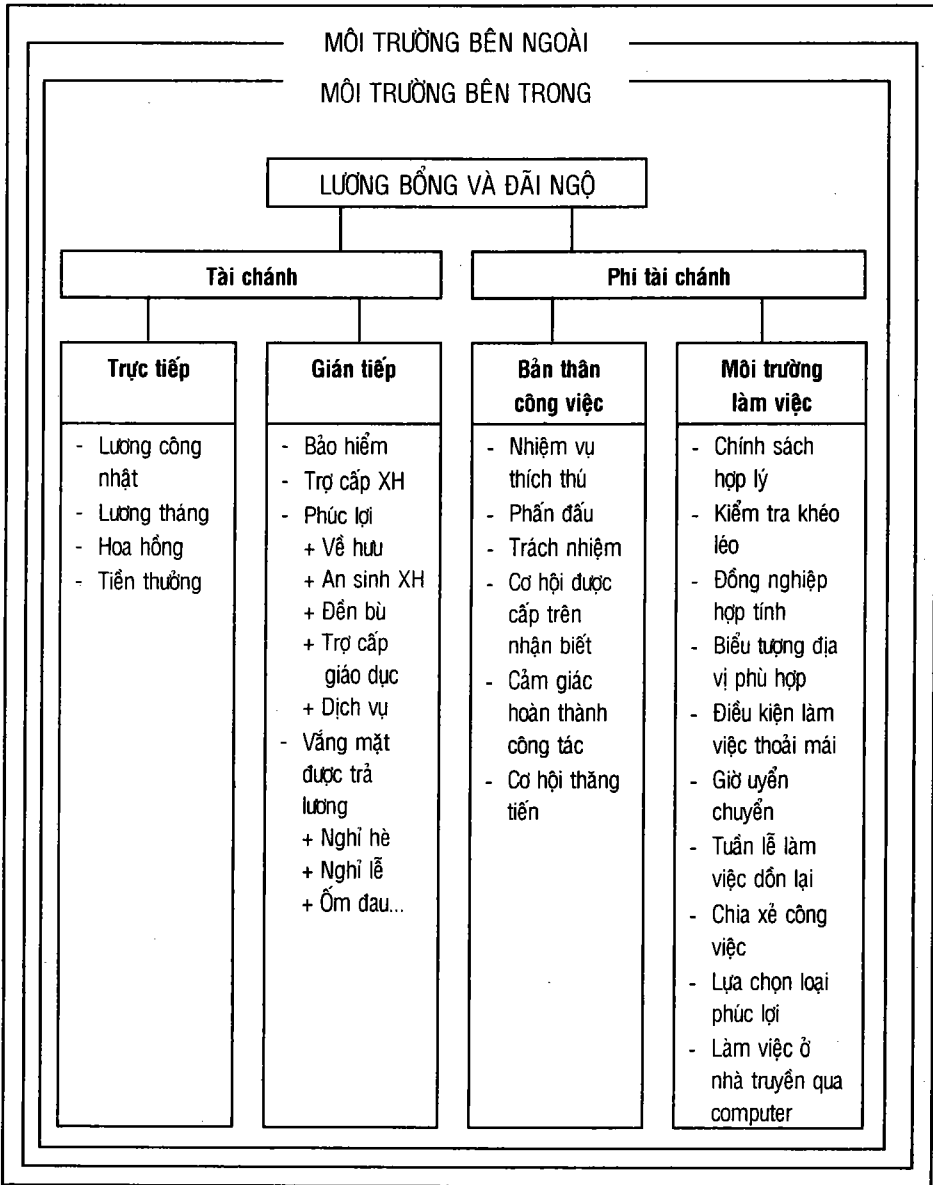
Lương bổng là một vấn đề muôn thuở của nhân loại, và là một vấn đề "nhức nhối" của hầu hết các công ty tại Việt Nam. Đây là một đề tài từng gây tranh luận sôi nổi trên diễn đàn quốc hội Việt Nam trong nhiều năm qua, và hiện nay nó vẫn còn là đề tài nóng bỏng đối với Việt Nam.

Chương 10 này không có mục đích giải quyết các đề tài tranh luận hiện nay tại Việt Nam, mà chỉ được trình bày dưới nhãn quan của một nhà nghiên cứu nhằm đưa ra các mô hình lương bổng đang được áp dụng tại các nước phát triển trên thế giới, kèm theo các kinh nghiệm của tác giả khi tham quan các xí nghiệp tại Bắc Mỹ, các xí nghiệp của Nhật, và bản thân đã điều hành một xí nghiệp.

Trước hết chúng ta cần phải hiểu một cách tổng quát lương bổng và đãi ngộ là gì. Sau đó chúng ta nghiên cứu các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến chính sách lương bổng của công ty. Kế tiếp chúng ta nghiên cứu các phương pháp đánh giá công việc - tiền đề cho việc ấn định mức lương. Từ những sự kiện này, công ty ấn định các ngạch lương và bậc lương cũng như điều chỉnh mức lương. Nhưng điều quan trọng nhất vẫn là quản trị hệ thống lương bổng. Nhà quản trị phải nắm vững đây là một tiến trình có hệ thống mới có khả năng quản trị hệ thống lương bổng một cách có hiệu quả. Trước hết chúng ta tìm hiểu đại cương về lương bổng và đãi ngộ.

I. ĐẠI CƯƠNG VỀ LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ

Lương bổng và đãi ngộ (compensation) chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình. Hình 10.1 cho chúng ta thấy các thành tố của chương trình lương bổng và đãi ngộ một cách tổng thể.



Hình 10.1: Các yếu tố của một chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Sđd*, tr.433.

Chúng ta thường đơn giản cho rằng muốn thúc đẩy sản xuất, muốn động viên nhân viên, muốn đãi ngộ nhân viên, cấp quản trị phải kích thích bằng vật chất và tinh thần. Vật chất bao gồm lương bổng và tiền thưởng. Tinh thần bao gồm giấy khen, vui chơi giải trí. Quan niệm trên đúng nhưng chưa đủ. Trong hoàn cảnh của Việt Nam từ thập niên 1990 đến thập niên 2000, quan niệm trên tạm đúng vững bởi vì đất nước ta còn nghèo và lạc hậu, còn nhiều người thất nghiệp. Do đó, việc kích thích bằng lương bổng và tiền thưởng là nguồn động viên cơ bản nhất và quan trọng nhất. Nhưng vào thập niên 2000, đất nước Việt Nam sẽ phát triển, lúc bấy giờ các vấn đề nổi cộm bắt đầu xuất hiện, và chúng ta sẽ trở tay không kịp. Các nhà quản trị Việt Nam cần nắm vững các yếu tố của chương trình *Lương Bổng và Đãi Ngộ*.

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: phần lương bổng đãi ngộ về mặt tài chánh và về mặt phi tài chánh. Hình 10.1 mô tả rất rõ ràng phần tài chánh bao gồm mục tài chánh trực tiếp và gián tiếp. *Tài chánh trực tiếp* bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng, và tiền thưởng. *Tài chánh gián tiếp* bao gồm các kế hoạch mà một số công ty tại Việt Nam đã áp dụng bao gồm: Các kế hoạch bảo hiểm nhân thọ, y tế, giải phẫu, răng, tai nạn...; các loại trợ cấp xã hội; các loại phúc lợi bao gồm kế hoạch về hưu, an sinh xã hội (social security), đền bù cho công nhân làm việc trong môi trường độc hại, làm việc thay ca, làm việc ngoài giờ, làm việc vào ngày nghỉ lễ...; các trợ cấp về giáo dục; trả lương trong trường hợp vắng mặt vì nghỉ hè, nghỉ lễ, ốm đau, thai sản...

Nhưng lương bổng và đãi ngộ không phải chỉ đơn thuần chỉ có mặt tài chánh, mà còn những mặt khác phi tài chánh. Sau gần một thế kỷ, các lý thuyết gia về quản trị mới khám phá ra rằng tại các nước công nghiệp, vật chất như lương bổng và tiền thưởng chỉ là một mặt của vấn đề. Tại nhiều nơi, đãi ngộ phi tài chánh (nonfinancial compensation) càng ngày càng quan trọng hơn. Đó là chính bản thân công việc, và môi trường làm việc. Bản thân công việc có hấp dẫn không, có thách đố đòi hỏi sức phấn đấu (challenge) không, nhân viên có được giao trách nhiệm không, công nhân có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích

của mình hay không, khi làm việc họ có cảm giác vui khi hoàn thành công việc không, và họ có cơ hội thăng tiến không. (xem chương 11).

Khung cảnh công việc cũng là một yếu tố quan trọng trong xã hội hiện nay trên thế giới. Đó là các chính sách hợp lý, việc kiểm tra khéo léo, đồng nghiệp hợp tính, các biểu tượng địa vị phù hợp, các điều kiện làm việc thoải mái, giờ làm việc uyển chuyển (flexitime), tuần lễ làm việc dồn lại (compressed work week), chia sẻ công việc (job sharing), lựa chọn loại phúc lợi, làm việc ở nhà truyền qua mạng lưới computer đến cơ quan. Tất cả những vấn đề trên đây sẽ được đề cập cụ thể trong chương 10 và 11.

Mặc dầu có đầy đủ các yếu tố tài chánh và phi tài chánh nêu trên đây, nhưng nếu chương trình này mang tính chất chủ quan thiên vị, tất cả sẽ "tiêu thành mây khói". Do đó, chương trình lương bổng và đãi ngộ phải công bằng. Công bằng đối với bên ngoài (external equity) và công bằng trong nội bộ (internal equity). Công bằng đối với bên ngoài nghĩa là lương bổng và đãi ngộ ở các nơi khác thế nào thì ở công ty cũng gần tương tự, không được chênh lệch quá. Công bằng trong nội bộ nghĩa là lương bổng và đãi ngộ phải công bằng đối với mọi người trong cơ quan, không phân biệt tuổi tác, giới tính, và chủng tộc, hoặc quen biết hoặc họ hàng thân thuộc.

Sau khi chúng ta nghiên cứu một cách tổng quát hệ thống lương bổng và đãi ngộ, chúng ta hãy tìm hiểu xem những yếu tố nào ảnh hưởng đến các quyết định lương bổng và đãi ngộ.

II. CÁC YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH VÀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ

Khi hoạch định các kế hoạch lương bổng, các cấp quản trị của công ty cần phải nghiên cứu kỹ các yếu tố xác định và ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ. Quên không nghiên cứu các yếu tố này, hệ thống lương bổng và đãi ngộ của công ty sẽ mang tính chất chủ quan, và thiên lệch. Đó là các yếu tố sau đây: môi trường của công ty, thị trường lao động,

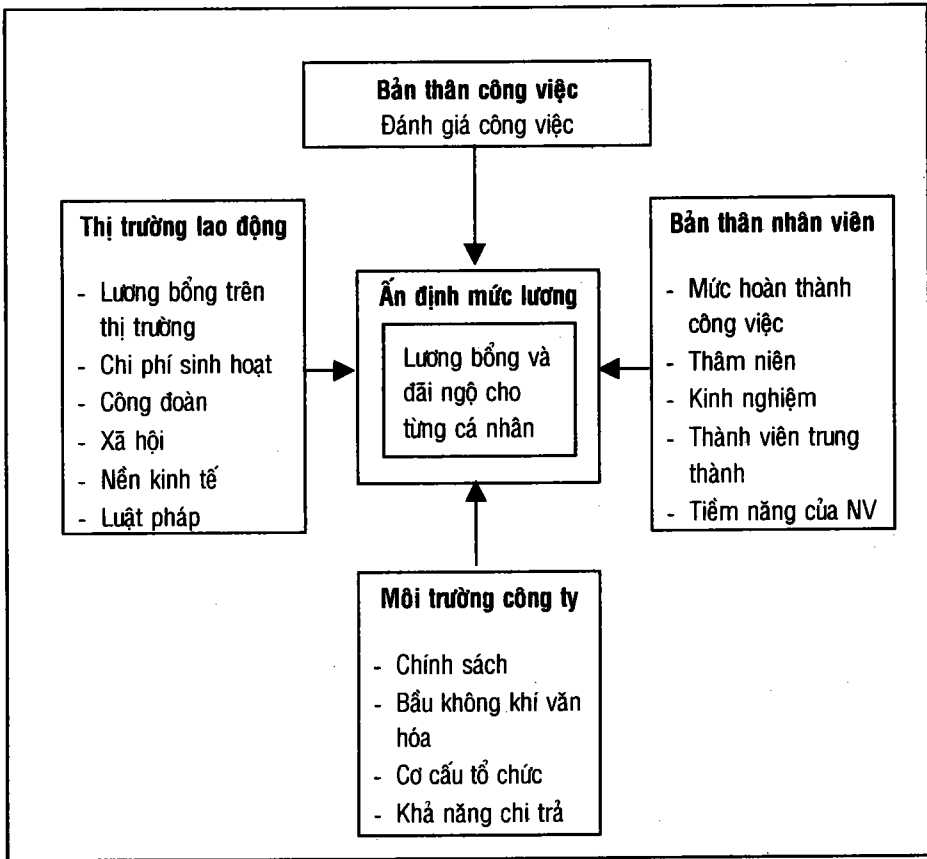
bản thân nhân viên, và bản thân công việc. Hình 10.2 tóm tắt toàn bộ các yếu tố nêu trên đây.

A. MÔI TRƯỜNG CỦA CÔNG TY

1. Chính Sách Của Công Ty

Lương bổng và đãi ngộ vừa là một chi phí tốn kém vừa là một loại tài sản. Chi phí tốn kém phản ánh qua chi phí lao động. Trong các ngành dịch vụ, chi phí lao động chiếm vào khoảng 50% tổng chi phí. Tuy nhiên lương bổng đãi ngộ cũng là một loại tài sản vì nó thúc đẩy nhân viên nỗ lực. Nó là một tiềm năng ảnh hưởng đến hành vi làm việc của nhân viên, thúc đẩy nhân viên làm việc có năng suất hơn.⁽¹⁾ Lương bổng giúp cho nhân viên cải tiến công tác, gia tăng năng suất, và tỉ lệ số người bỏ việc sẽ thấp hơn.

⁽¹⁾ George T. Milkovich and Jerry M. Newman, *Compensation*, 2nd ed. (Plano, Texas: Business Publication, 1987), p.3.



Hình 10.2: Các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ thuộc về tài chánh

2. Bầu Không Khí Văn Hóa Của Công Ty

Như đã trình bày ở chương 2, bầu không khí văn hóa của công ty ảnh hưởng rất lớn đến cách tuyển chọn nhân viên, đến thái độ của cấp trên và cấp dưới, đến hành vi công tác, đến việc đánh giá TTCT, và do đó nó ảnh hưởng đến việc sắp xếp lương bổng và đãi ngộ.

Một số công ty muốn đứng đầu trong việc trả lương cao (pay leaders) hơn các công ty khác. Các công ty này muốn thu hút nhân tài, bởi vì họ

cho rằng trả lương cao hơn các hãng khác sẽ thu hút các ứng viên có khả năng cao. Trả lương cao cũng thúc đẩy nhân viên làm việc có chất lượng cao, và năng suất cao, và vì thế chi phí lao động cho từng đơn vị sản phẩm sẽ thấp hơn.⁽²⁾

Một số công ty khác lại áp dụng mức lương thịnh hành (the going rate) - nghĩa là mức lương trung bình mà hầu hết các công ty khác đang áp dụng. Họ cho rằng họ vẫn có thể thu hút những người có khả năng vào làm việc, đồng thời họ vẫn duy trì được vị trí cạnh tranh của mình bằng cách không nâng giá các sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Nhiều loại công việc trong dây chuyền sản xuất chỉ đòi hỏi các công nhân có khả năng trung bình là được rồi. Trong trường hợp này, một công nhân xuất sắc cũng không có năng suất cao hơn một công nhân có khả năng trung bình. Chẳng hạn như vận bù long trong dây chuyền sản xuất.

Có công ty lại áp dụng chính sách trả lương thấp hơn mức lương hiện hành (pay followers). Có hai lý do tại sao các công ty này lại trả lương thấp: một là công ty lâm vào tình trạng tài chính khó khăn; hai là họ cho rằng họ không cần công nhân giỏi để làm những công việc rất đơn giản. Nhưng các cuộc nghiên cứu đã chứng tỏ rằng trả lương thấp không có nghĩa là tiết kiệm được một khoản tiền chi phí lao động. Ngược lại công ty sẽ tốn kém hơn, bởi vì công nhân làm việc sẽ không có năng suất, tỉ lệ số người làm việc tốt bỏ đi sẽ cao để tìm nơi khác trả lương cao hơn.

3. Cơ Cấu Tổ Chức Của Công Ty

Cơ cấu tổ chức của một công ty cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tiền lương. Trong một công ty lớn có nhiều giai tầng, nhiều cấp quản trị, thì quản trị cấp cao thường quyết định cơ cấu lương bổng. Chính điều này dễ gây bất lợi cho nhân viên bởi vì cấp cao ít đi sâu đi sát nhân viên. Ngược lại đối với các hãng có ít các cấp bậc quản trị, hoặc ngay cả các hãng lớn có nhiều cấp bậc quản trị, nếu họ để cho cấp quản trị trực tuyến quyết

⁽²⁾ Gene Milbourn, Jr., "The Relationship of Money and Motivation," *Compensation Review*, No 12 (Second Quarter 1980), p.33.

định các vấn đề về lương bổng, công nhân sẽ được hưởng lương hợp lý hơn, vì các cấp quản trị này đi sâu đi sát công nhân hơn. Do đó, lương bổng và đãi ngộ cũng tùy thuộc vào cơ cấu của công ty.

4. Khả năng chi trả của công ty, thế đứng tài chính của công ty, và tình hình kinh doanh của công ty cũng là những yếu tố quan trọng quyết định cơ cấu lương bổng và đãi ngộ của công ty. Các hãng kinh doanh thành công thường có khuynh hướng trả lương cao hơn mức lương trung bình trong xã hội.⁽³⁾

B. THỊ TRƯỜNG LAO ĐỘNG

Khi nghiên cứu để ấn định mức lương bổng, công ty cần phải nghiên cứu một yếu tố rất quan trọng khác, đó là thị trường lao động hiểu theo nghĩa rộng. Đó là những yếu tố như lương bổng trên thị trường, chi phí sinh hoạt, công đoàn, xã hội, nền kinh tế, và luật pháp. Bỏ qua các yếu tố này, công ty sẽ thất bại ngay từ khi mới thành lập. Chúng ta hãy nghiên cứu từng yếu tố một theo thứ tự.

1. Lương Bổng Trên Thị Trường

Công ty không phải là hòn đảo. Nó nằm ở vị thế cạnh tranh gay gắt. Do đó công ty cần phải nghiên cứu kỹ mức lương thịnh hành trong xã hội hiện nay đối với cùng một ngành nghề đó ra sao. Các công ty lớn thường tiến hành nghiên cứu độc lập. Các công ty nhỏ thường phải nhờ các chuyên viên tư vấn. Cuộc nghiên cứu này dựa trên ba lãnh vực sau đây: Khu vực địa lý nơi công ty đang kinh doanh, một số hãng nhất định nào đó cần nghiên cứu, và các công việc chủ yếu cần so sánh đối chiếu. Chúng tôi sẽ đề cập cụ thể phần này trong mục IV "Thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng."

⁽³⁾ David W. Belcher and Thomas J. Atchison, *Compensation Administration*, 2nd Edition (Englewood Cliff, N.J: Prentice-Hall, 1987), p.127.

2. Chi Phí Sinh Hoạt

Lương bổng phải phù hợp với chi phí sinh hoạt (cost of living), đó là quy luật chung của bất cứ nước nào trên thế giới. Tại Việt Nam, Nhà nước cũng quy định mức lương tối thiểu để cho nhân viên đủ sống khi làm việc tại các công ty nước ngoài hoặc tại các công ty liên doanh. Lý luận chi phí sinh hoạt rất đơn giản: khi giá cả tăng trong một giai đoạn nhất định nào đó, thì lương bổng hiện thời thực sự bị giảm xuống. Do đó, công ty bắt buộc phải tăng lương theo một tỉ lệ nhất định đủ để cho nhân viên duy trì mức lương thực sự trước đây. Thí dụ như lương của một người là 2.400.000đ một tháng mà vật giá lại gia tăng là 5%. Vậy người đó mỗi tháng phải lãnh thêm 120.000đ mới duy trì được mức lương thực sự trước đây - nghĩa là tăng lương cho họ lên 5%.

Một số hãng đã phải hy sinh mức tiền thưởng để tăng lương cho nhân viên, đền bù mức sinh hoạt càng ngày càng gia tăng.

3. Công Đoàn

Hiện nay công đoàn tại các công ty ở Việt Nam chỉ đóng một vai trò thứ yếu trong các vấn đề lương bổng và đãi ngộ. Nhưng chắc chắn sau này công đoàn là một thế lực rất mạnh mà các cấp quản trị phải thảo luận với họ trong ba lãnh vực sau đây: 1. Các tiêu chuẩn được sử dụng để xếp lương bổng, 2. Các mức chênh lệch lương, và (3). các phương pháp trả lương.

Nếu công ty muốn áp dụng các kế hoạch trả lương kích thích sản xuất thành công, công ty cũng phải bàn bạc với họ. Có công đoàn ủng hộ, các kế hoạch này dễ thành công.

4. Xã Hội

Sức ép của xã hội cũng rất quan trọng. Ai cũng biết rằng lương bổng ảnh hưởng đến giá cả của sản phẩm và dịch vụ. Xã hội - đại biểu là người tiêu thụ - không bao giờ muốn giá cả sinh hoạt gia tăng. Họ tạo sức ép buộc một số công ty không được tăng lương, và phải theo mức

lương mà các công ty khác đang áp dụng. Chẳng hạn như tại Mỹ vào đầu thập niên 1960, tổng thống Kennedy đã phải dùng uy tín của mình ép một số công ty lớn và công đoàn giữ nguyên mức lương mà các công ty khác đang áp dụng. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu công ty này tăng lương? Các công ty khác buộc lòng cũng phải nhích lên chút đỉnh, và giá cả sẽ tăng. Điều này rất khổ đối với những người sống bằng lương hưu.

Tại Việt Nam, báo chí cũng là một sức ép, buộc các công ty nước ngoài tại VN trả lương cao cho công nhân Việt Nam. Nhưng liệu họ có là một sức ép buộc các công ty này không được phân biệt đối xử giữa người bản xứ và người nước ngoài không? Có những công ty cho các cấp quản trị nước ngoài hưởng bổng lộc tới mức họ được ở nhà biệt thự có ba hay bốn người phục vụ, trong khi cấp quản trị Việt Nam chỉ được cấp một chiếc xe Dream là cùng.

5. Nền Kinh Tế

Trong một nền kinh tế đang suy thoái, nguồn cung ứng lao động dĩ nhiên tăng cao - nói nôm na là số người thất nghiệp tăng. Do đó, các công ty có khuynh hướng hạ thấp lương hoặc không tăng lương. Tuy nhiên, công đoàn, chính phủ, và xã hội lại ép công ty tăng lương cho phù hợp với mức chi phí sinh hoạt gia tăng. Đây là một vấn đề hắc búa đối với các nhà quản trị.

6. Luật Pháp

Chính sách lương bổng phải tuân theo luật lệ của nhà nước. Luật lao động của các nước nói chung và của Việt Nam nói riêng đều nghiêm cấm phân biệt đối xử nam nữ khi trả lương. Tuy nhiên luật lao động Việt Nam có hiệu lực từ ngày 1-1-1995 lại không đề cập cụ thể đến việc phân biệt đối xử đối với các chủng tộc khác nhau làm việc trong một tổ chức như tại các nước khác.

C. BẢN THÂN NHÂN VIÊN

Bản thân nhân viên rất tác động đến việc trả lương. Mức lương bổng và phúc lợi tùy thuộc vào sự hoàn thành công tác của nhân viên, tùy thuộc vào mức thâm niên, kinh nghiệm, sự trung thành, tiềm năng, và kể cả ảnh hưởng chính trị. Chúng ta hãy lần lượt phân tách từng vấn đề.

1. Sự Hoàn Thành Công Tác

Không có gì làm nản lòng nhân viên cho bằng việc các nhân viên xuất sắc, hoặc làm việc giỏi lại lãnh lương bằng hoặc thấp hơn nhân viên có năng suất kém, năng lực kém. Do đó cấp quản trị cần phải áp dụng hệ thống lương dựa vào sự hoàn thành công tác. Phương pháp này đãi ngộ nhân viên theo năng suất của họ. Ngoài ra, hệ thống này cũng kích thích nhân viên nỗ lực hết mình.

2. Thâm Niên

Đối với người Nhật thâm niên là mấu chốt của mọi vấn đề lương bổng, đãi ngộ, thăng thưởng... Và tại Việt Nam cũng vậy. Nhưng kể từ thập niên 1990, người Nhật và kể cả Việt Nam đang dần dần thay đổi quan niệm. Thâm niên chỉ là một trong những yếu tố để đề bạt, thăng thưởng nhân viên. Nó không còn là yếu tố quyết định đương nhiên nữa. Trong khi đó ở tại Mỹ hầu hết các công ty từ trước đến nay đều căn cứ vào mức hoàn thành công tác để tính lương và thâm niên chỉ là một yếu tố tham khảo thôi. Nhưng công đoàn lại chú trọng thâm niên mà họ tin rằng đó là yếu tố khách quan và công bằng.

Từ quan điểm trên, nhiều công ty tại Mỹ đã dung hòa bằng cách chỉ tăng lương ở mức trung bình (midpoints) trong hạng / ngạch lương đối với những người thâm niên. Trên bậc lương của hạng lương đó, công ty dựa vào thành tích công tác. Đây là quan điểm chúng ta cần tham khảo.

3. Kinh Nghiệm

Kinh nghiệm cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ. Hầu hết các cơ quan tổ chức trên thế giới đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn và cứu xét lương bổng và đãi ngộ. Quan điểm này chỉ đúng một phần. Không phải mọi kinh nghiệm đều là những kinh nghiệm hay. Bạn nghĩ sao khi thấy những người đã từng là quản đốc hay một cấp quản trị nào đó trong nhiều năm, nhưng họ quản trị rất tồi mặc dù mọi yếu tố khách quan đều thuận lợi. Nhưng ngược lại một nhà quản trị đã từng thất bại, và nhờ nhiều lần thất bại ông ta hiện nay rất thành công. Kinh nghiệm này rất đáng giá. Do đó, khi cứu xét về kinh nghiệm, chúng ta cần thận trọng.

4. Thành Viên Trung Thành

Thành viên trung thành có nghĩa là người đó làm việc lâu năm hơn những người khác. Các công ty tại Mỹ tưởng thưởng cho những người làm việc lâu năm dưới hình thức phúc lợi. Họ được nghỉ hè lâu hơn. Chẳng hạn như làm việc dưới ba năm được nghỉ hè hai tuần lễ; làm việc từ ba đến dưới năm năm được nghỉ hè ba tuần lễ; làm việc trên năm năm được nghỉ hè một tháng v.v...

5. Tiềm Năng

Nhiều công ty tại Mỹ nhất là tại Nhật rất chú trọng tới tiềm năng. Họ là những người chưa có kinh nghiệm hoặc chưa có khả năng làm được những công việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được. Những người trẻ tuổi được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành các cấp quản trị giỏi trong tương lai.

Các sinh viên tốt nghiệp đại học có thành tích học tập giỏi là điển hình cho những người có tiềm năng. Các công ty tại các nước phát triển, nhất là Nhật Bản, rất chú trọng đến lớp người này.

6. Các Yếu Tố Khác

Nhiều công ty còn xét về mặt ảnh hưởng của chính trị. Chẳng hạn như nhân viên đó có chân trong một tổ chức chính trị nào đó, hoặc họ là bà con thân thuộc của một nhân vật chính trị nào đó, hoặc một nhân vật thế lực nào đó. Hoặc giả có công ty ưu đãi cho các nhân viên là bà con thân thuộc. Tất cả những việc nêu trên dễ gây ảnh hưởng không tốt đến tinh thần của nhân viên. Các công ty nên tránh áp dụng các yếu tố trên.

D. BẢN THÂN CÔNG VIỆC

Công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ. Các công ty chú trọng đến giá trị thực sự của từng công việc cụ thể. Các kỹ thuật quản trị dùng để xác định giá trị của công việc gồm có bản phân tách công việc (job analysis), bản mô tả công việc (job descriptions), và quan trọng nhất đó là đánh giá công việc (job evaluation).

1. Phân Tách Công Việc Và Mô Tả Công Việc

Mặc dầu chúng ta không thể đo lường giá trị của các công việc một cách chính xác, nhưng chúng ta có thể đánh giá công việc một cách khách quan và hợp lý dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng. Đánh giá công việc (job evaluation) là một thủ tục có tính cách hệ thống nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên các yếu tố thông thường (kỹ năng, trình độ chuyên môn, sự cố gắng, điều kiện làm việc...) nhằm mục đích xác định nấc thang lương. Như vậy đánh giá công việc đề cập đến nghề nghiệp chứ không đề cập đến người giữ chức vụ, nghề nghiệp đó.

Thành lập nấc thang lương *một cách hợp lý* cho các công việc là điều cần thiết nhằm gạt hái được mức độ lao động có chất lượng và thúc đẩy nhân viên trau dồi trình độ chuyên môn để đảm trách các công việc đòi hỏi có kỹ năng cao hơn. *Nơi nào không thiết lập được mức thang lương một cách logic* - dựa trên đánh giá công việc - thì nơi đó thường trả

lương một cách bất thường, hỗn loạn bởi vì nó dựa trên thái độ đánh giá theo truyền thống bảo thủ, dựa trên các quyết định độc đoán tùy tiện, dựa trên động cơ cá nhân và thiên vị. Hậu quả là các công việc đòi hỏi nhiều cố gắng, kỹ năng và trách nhiệm lại được trả lương thấp hơn những công việc đòi hỏi tiêu chuẩn thấp hơn; các cá nhân phụ trách các công việc giống nhau hoặc tương tự nhau có mức lương khác nhau. Việc này dẫn tới hậu quả xấu hơn, đó là tình thần nhân viên xuống thấp và năng suất nghèo nàn bởi vì họ thấm thía cảm nhận những bất bình đẳng này.

Việc đánh giá công việc cũng làm sáng tỏ các tuyến quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức ; tạo cơ sở cho việc tuyển chọn, chuyển chuyển nhân viên đồng thời cũng ấn định các tuyến thăng tiến và thăng thưởng, tạo cơ sở cho các chương trình huấn luyện.

Để đánh giá công việc một cách khách quan, chúng ta cần phải phân tách công việc (job analysis) dựa trên các phương pháp phân tích khoa học đã được trình bày trong chương 3. Để giúp bạn theo dõi liên tục, chúng tôi trình bày lại một số khái niệm chính.

Phân tích công việc là một công trình nghiên cứu và biên soạn một cách hệ thống các dữ kiện của công việc, để xác định và rút ra các đặc tính của mỗi công việc khác với các công việc khác như thế nào. Theo tiến trình này, nhà phân tách sẽ thu thập thông tin, chuẩn bị các bản mô tả công việc và sau cùng là thiết lập các bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc. Để thu thập thông tin, nhà phân tách quan sát các công việc đang được tiến hành, thảo luận với công nhân viên, phỏng vấn các đốc công (quản đốc). Đặc biệt đối với các công việc hành chánh sự vụ lãnh lương tháng, nhà phân tách sẽ gửi các bản vấn lục (questionnaires) hay bản phỏng vấn cho nhân viên và sau đó kiểm tra mức độ chính xác của dữ kiện. Sau đó nhà phân tách sẽ chuẩn bị các bảng mô tả công việc bằng cách viết súc tích các dữ kiện, để nói lên một bức tranh chính xác và đầy đủ của mỗi một công việc, dựa trên nội dung của công việc và điều kiện của mỗi công việc.

Từ những dữ kiện này, nhà phân tách sẽ phác họa lên một bảng mô tả *tiêu chuẩn chi tiết công việc* (Job specifications) quy định các kỹ năng, quy định hoạt động hàng ngày, trách nhiệm, cố gắng, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn khác. Nhà phân tách duyệt xét lại các chức danh của chức vụ, công việc và tiêu chuẩn hóa các tên gọi của công việc nhằm tạo điều kiện dễ dàng cho việc so sánh đối chiếu các công việc.

D.2. Đánh Giá Công Việc

Mặc dầu nhà phân tách một mình có thể phân tách công việc được, nhưng để cho việc đánh giá được chính xác hơn, tiến trình nên do một ủy ban điều khiển bởi vì những nhận xét phán đoán có tính cách tập thể bao gồm các cá nhân có trình độ thường vẫn hơn là một người. Các quản đốc và các nhân viên kiểm soát nên tham gia vào quá trình đánh giá công việc thuộc bộ phận của mình. Đôi khi cũng cần mời công đoàn tham gia vào công việc nghiên cứu. *Nên giải thích cho công nhân biết ích lợi của công trình đánh giá công việc để cho họ tin tưởng.*

Để đánh giá, đo lường công việc, cần phải lựa chọn những yếu tố cần bản hiện diện trong mọi công việc, đó là các yếu tố kỹ năng (skill), sức cố gắng (effort), trách nhiệm (Responsibility) và các điều kiện làm việc (working conditions). Từ những yếu tố này nhà phân tách sẽ đối chiếu với tất cả các công việc khác nhau. Mỗi công việc đòi hỏi một mức độ kỹ năng, sức cố gắng, trách nhiệm khác nhau và điều kiện làm việc cũng khác nhau. Vì thế nhà phân tách cần phải định nghĩa các yếu tố đó để xác định giới hạn cho từng loại công việc cụ thể. Chẳng hạn như mức cố gắng về thể lực và điều kiện làm việc thì quan trọng đối với công việc sản xuất, lại kém quan trọng đối với công việc hành chánh - sự nghiệp.

Mặc dầu công việc hành chánh - sự vụ thường không được tiêu chuẩn hóa rõ ràng và vì thế khó đánh giá, tuy nhiên nhiều công ty đã thực hiện hai công trình đánh giá công việc cùng một lúc: công việc trực tiếp sản xuất và công việc hành chánh - sự vụ.

Đánh giá công việc là một thủ tục có tính cách hệ thống nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên nhiều yếu tố nhằm

loại bỏ các bất bình đẳng trong cơ quan chỉ vì cơ cấu lương bổng bất hợp lý.

Nói một cách chi tiết hơn, đánh giá công việc nhằm các mục tiêu sau đây:

- Xác định cấu trúc công việc của cơ quan.
- Mang lại bình đẳng và trật tự trong mối tương quan công việc.
- Triển khai một thứ bậc giá trị của công việc được sử dụng để thiết kế ra một cơ cấu lương bổng.
- Đạt được sự nhất trí giữa các cấp quản trị và nhân viên liên quan đến công việc.

Mặc dầu các cá nhân có quan tâm đến mức bình đẳng lương so với bên ngoài, nhưng về cơ bản họ quan tâm đến đồng lương của họ liên hệ đến sự đóng góp của họ cho cơ quan. Bộ phận TNNS thường là chịu trách nhiệm điều hành chương trình đánh giá công việc. Tuy nhiên, việc đánh giá công việc nên để cho một ủy ban thực hiện. Ủy ban này bao gồm giám đốc TNNS làm chủ tịch, các giám đốc tài chánh, và marketing làm thành viên.

Các cơ quan nhỏ hoặc trung bình thường thiếu các chuyên gia và họ có thể mời một vị tư vấn ở bên ngoài. Sau đây chúng ta lần lượt nghiên cứu các phương pháp đánh giá công việc gồm có phương pháp xếp hạng, phương pháp phân loại, phương pháp so sánh các yếu tố, và phương pháp tính điểm. Đây là các phương pháp đầu tiên được áp dụng tại Mỹ, và vào thập niên 1930 - 1940 chúng được phổ biến trên thế giới.

2.1. Phương Pháp Xếp Hạng

Phương pháp xếp hạng (the ranking method) là phương pháp đơn giản nhất trong các phương pháp đánh giá công việc.

Công ty sẽ thành lập một ủy ban làm việc tập thể so sánh đối chiếu mỗi công việc - xét trên tổng thể - với tất cả các công việc khác trong công ty, sau đó sắp xếp các công việc theo thứ tự tầm quan trọng từ một

tới mười hạng trở lên. Các công việc có giá trị tương tự nhau được xếp vào một hạng. Mức hạng lương sẽ theo thứ hạng đó mà xếp theo thứ tự, sau khi đã đối chiếu với mức lương đang thịnh hành trong xã hội. Xét một cách tổng quát, đây là cách đánh giá công việc và trả lương mà hầu hết các công ty, cơ quan xí nghiệp tại Việt Nam đang áp dụng. Phương pháp này không xét từng yếu tố liên quan đến công việc (kỹ năng, cố gắng, trách nhiệm và các điều kiện làm việc), do đó khó mà thuyết phục và giải thích tại sao việc làm này lại được đánh giá là cao hơn công việc kia. Phương pháp này rõ ràng không thể thuyết phục được công nhân và đại biểu của công đoàn. Chẳng hạn như tại Việt Nam, lương hay ngạch lương của tài xế lái xe du lịch, sau ba bốn năm công tác lại bằng hay cao hơn lương của kỹ sư bậc một sau 19 năm cấp sách đến trường. Báo chí đã phản ánh điều này từ lâu. Phương pháp này mang nhiều tính chất chủ quan, và chỉ nên sử dụng làm khởi điểm để đánh giá công việc có tính cách hệ thống hơn.

2.2. Phương Pháp Phân Loại

Phương pháp phân loại (classification method) là một phương pháp xác định một số loại (classes) hoặc hạng/ngạch (grades), và mỗi hạng / ngạch gồm có một nhóm các công việc tương tự nhau. Người đánh giá so sánh bằng mô tả công việc (Job description) với bảng mô tả thứ hạng/ngạch (class description). Nếu thấy hai bảng ăn khớp nhau, người đánh giá chấp nhận hạng/ngạch đó.

Đây là một phương pháp đã được chính quyền liên bang Mỹ sử dụng đối với hệ thống dân sự vụ ngay từ đầu những thập niên 1910 và 1920. Đến giữa thập niên 1920, tất cả ba hệ thống phân loại, xếp hạng, và tính điểm được sử dụng tại Mỹ. Phương pháp phân loại được dùng trong các cơ quan dân sự vụ của chính phủ liên bang, và hai hệ thống kia áp dụng tại các cơ quan tư nhân. Từ thập niên 1930 và 1940, các phương pháp này được phổ biến trên thế giới cho đến nay.⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ Maeve Quaid, *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assessment* (Toronto: University of Toronto Press Incorporated, 1993), p.45.

Trở lại phương pháp phân loại này, chúng ta thấy hệ thống này có 18 hạng / ngạch (grades) từ GS 1 đến GS 18. GS 1 là hạng / ngạch lương thấp nhất đối với các công việc giản đơn thường nhật. Công việc càng ngày càng khó hơn cho đến hạng GS 18 đối với các công việc của các cấp quản trị cao cấp. Tuy nhiên ấn định các bảng mô tả ngạch/hạng lương đối với các công việc khác nhau là một công việc khó khăn. Vì lý do đó, chính quyền liên bang Mỹ từ thập niên 1990 áp dụng hệ thống đánh giá các yếu tố "FES" (Factor Evaluation System). Hệ thống này tổng hợp ba phương pháp sắp hạng, so sánh các yếu tố, và phương pháp tính điểm.

2.3. Phương Pháp So Sánh Các Yếu Tố

Phương pháp so sánh các yếu tố (the factor comparison method) do Eugene Benge sáng kiến vào năm 1925 sau khi Merrill Lott đặt ra hệ thống cho điểm vào năm 1923 (sẽ trình bày sau phương pháp này). Phương pháp này được các công ty chấp nhận rất chậm, mãi cho đến thập niên 1940 nó mới được một số công ty áp dụng tại Mỹ và lan rộng ra các nước khác.

Theo phương pháp này, người đánh giá không cần phải suy nghĩ toàn bộ công việc khi đánh giá. Thay vào đó, họ quyết định các yếu tố riêng biệt của công việc. Họ cho rằng có năm yếu tố công việc tổng quát sau đây:

- *Điều kiện về trí óc* phản ánh các yếu tố tinh thần như sự thông minh, khả năng lý luận, và óc tưởng tượng.
- *Kỹ năng - tay nghề.*
- *Điều kiện về thể lực* như ngồi, đứng, đi lại, nâng vật nặng...
- *Trách nhiệm* bao quát các phạm vi như vật tư, tiền bạc, hồ sơ, và kiểm soát.
- *Điều kiện làm việc* phản ánh môi trường làm việc như ảnh hưởng của tiếng ồn, sự thoáng mát, rủi ro tai nạn, và giờ giấc.⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ John A. Patton, C.L. Littlefield, and Stanley A. Self, *Job Evaluation: Text and Cases*, 3rd Edition (Homewood, III: Richard D. Irwin, 1964), p.115.

Ủy ban đánh giá công việc trước hết sắp hạng các mức độ khó khăn của mỗi yếu tố của các công việc chủ yếu. Bảng mô tả công việc là cơ sở cho việc sắp xếp thứ hạng này. Hình 10.3 trình bày cụ thể việc xếp hạng này đối với các công việc của những người sử dụng máy computer. Trước hết nhà phân tách đánh giá các yêu cầu về trí óc. Đối với việc sử dụng trí óc thì chuyên viên phân tách các hệ thống (systems analyst) sử dụng trí óc nhiều nhất, kế đến là chuyên viên thảo chương (programmer), sau đó đến điều hành viên (console operator), và sau cùng là thư ký nhập dữ kiện (data entry clerk). Thủ tục cũng tiến hành như vậy đối với các yếu tố khác như kỹ năng, thể lực, trách nhiệm, và điều kiện làm việc.

Việc kế tiếp là ủy ban đánh giá phân bổ mức thù lao cho mỗi yếu tố của mỗi công việc. Hình 10.4 trình bày mức phân bổ thù lao cho chuyên viên phân tách các hệ thống. Tiến trình này khó nhất, nhất là khó lòng giải thích xuôi ngược cho nhân viên hiểu.

Bước sau cùng, ủy ban sắp xếp các kết quả này thành một biểu mẫu được mô tả trong hình 10.5 và 10.6.

Công việc	Yếu tố				
	Trí óc	Kỹ năng	Thể lực	Trách nhiệm	ĐK làm việc
Ch. viên phân tách hệ thống	1	4	2	1	3
Thư ký nhập dữ kiện	4	1	1	4	1
Thảo chương	2	3	3	2	4
Điều hành viên	3	2	4	3	2

Hình 10.3. Mức độ phức tạp của các yếu tố đối với công việc chủ yếu

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. *Op. Cit*, p.448.

Công việc: Chuyên viên phân tách hệ thống Đơn giá: \$12.00/1 giờ	- Trí óc	\$4.00
	- Kỹ năng	\$2.00
	- Thể lực	\$0.80
	- Trách nhiệm	\$4.00
	- ĐK làm việc	\$1.20

Hình 10.4: Phân bố tiền lương cho các yếu tố của công việc

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit*, p.448.

Công việc	Trí óc	Kỹ năng	Thể lực	Trách nhiệm	ĐK làm việc	Tỉ giá
Ch. viên phân tách hệ thống	\$4.00	\$2.00	\$0.80	\$4.00	\$1.20	\$12.00
Thư ký nhập dữ kiện	1.50	2.70	1.00	1.30	1.40	7.90
Thảo chương	3.40	2.50	0.70	3.00	1.00	10.60
Điều hành viên	2.30	2.60	0.60	1.80	1.30	8.60

Hình 10.5: Đơn giá cho mỗi yếu tố của công việc chủ yếu

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit*, p.449.

	Trí óc	Kỹ năng	Thể lực	Trách nhiệm	ĐK làm việc
\$4.00	Ch.viên phân tích	Thư ký Điều hành Thảo chương		Ch.viên phân tích	
3.50	Thảo chương			Thảo chương	
3.00					
2.50	Điều hành	Ch.viên phân tách		Điều hành	
2.00					
1.50	Thư ký nhập DK			Thư ký nhập DK	
1.00			Thư ký nhập DK Ch.viên phân tích Thảo chương Điều hành		Thư ký nhập DK Điều hành Ch.viên phân tích Thảo chương
0.50					
0.00					

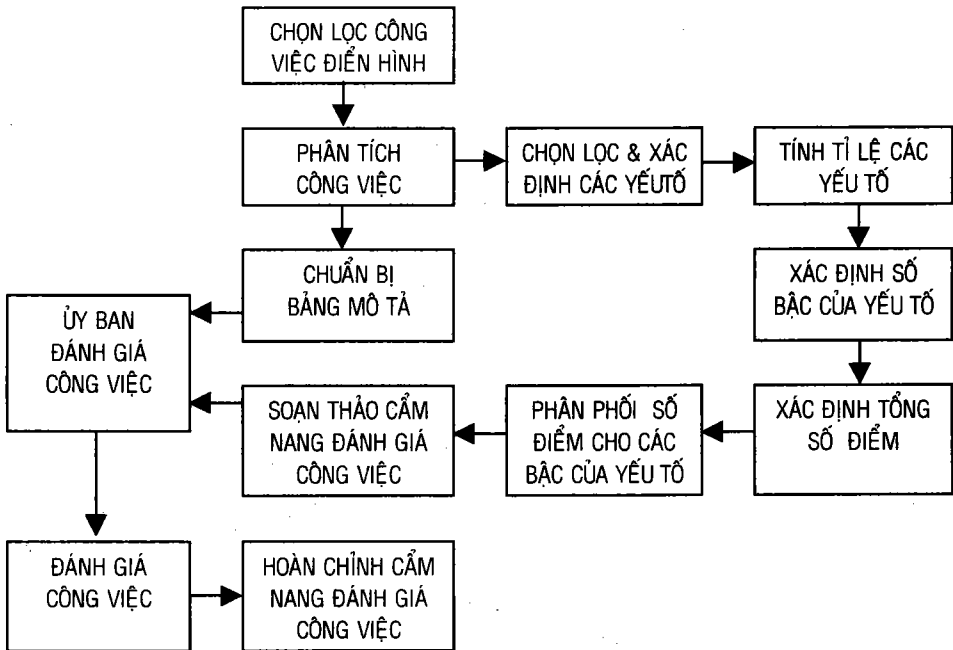
Hình 10.6: Bảng Cân Đối So Sánh Công Việc

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. *Op. Cit*, p.450.

2.4. Phương Pháp Tính Điểm

Phương pháp tính điểm (point method) là một phương pháp ấn định giá trị bằng số cho các yếu tố của công việc và tổng số các giá trị này cung cấp một bản đánh giá giá trị tương đối của công việc đó. Phương pháp này đang phổ biến tại các công ty nước ngoài ở Việt Nam kể từ thập niên 2000. Phương pháp này đòi hỏi sự chọn lựa các yếu tố công

việc theo bản chất các nhóm công việc được đánh giá. Nó là cả một tiến trình phức tạp. Hình 10.7 mô tả tiến trình 12 bước một cách cụ thể. Chúng ta hãy lần lượt nghiên cứu từng bước một.



Hình 10.7: Thủ tục tiến hành phương pháp tính điểm trong đánh giá công việc

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. Op. Cit, p.451.

Bước 1

Chọn lựa các công việc điển hình chủ yếu trong công ty. Các công việc này được phân theo nhóm công việc như nhóm công việc tại văn phòng, nhóm công việc bán hàng vân... vân....

Bước 2

Các chuyên viên tiến hành phân tích công.

Bước 3

Dựa vào bảng phân tích này, nhà phân tích sẽ viết bảng mô tả công việc để trình lên ủy ban.

Bước 4

Dựa vào bảng phân tích này, nhà phân tích chọn lọc và xác định xem công việc đó có các yếu tố nào.

Bước 5

Tính tỉ lệ phần trăm tầm quan trọng (tỉ trọng) của các yếu tố công việc đó. Chẳng hạn như yếu tố trình độ học vấn là quan trọng chiếm tỉ trọng 50% (xem hình 10.8).

Bước 6

Xác định xem mỗi yếu tố có mấy thứ bậc. Thí dụ như trình độ giáo dục có 5 thứ bậc, yếu tố trách nhiệm có 4 thứ bậc, thể lực có 5 thứ bậc, và điều kiện làm việc chỉ có 3 thứ bậc. (Xem hình 10.8).

Bước 7

Ấn định hệ thống điểm là 500 hay 1000. Tại Mỹ, các công ty thường sử dụng hệ thống 500 điểm, và tại Pháp thường sử dụng hệ thống 1000 điểm.

Bước 8

Phân bổ số điểm cho từng thứ bậc của từng yếu tố. Chẳng hạn như hình 10.8 cho thấy tỉ trọng của yếu tố học vấn là 50% và có 5 thứ bậc. Chúng ta lấy số 50 coi như điểm tối thiểu của bậc 1. Điểm tối đa được tính là 50% của tổng số điểm 500 = 250 điểm của bậc 5. Khoảng cách (interval) của các thứ bậc hai, ba, và bốn được tính theo công thức sau đây:

$$\text{Khoảng cách (Interval)} = \frac{M - m}{N - 1}$$

M (Maximum) là điểm tối đa

m (Minimum) là điểm tối thiểu

N (Number) là số thứ bậc

Theo công thức trên thì khoảng cách là:

$$\text{Khoảng cách} = \frac{250 - 50}{5 - 1} = 50$$

Như vậy số điểm của năm thứ bậc lần lượt là 50, 100, 150, 200, và 250.
Hình 10.8 và 10.9 cho ta những thí dụ cụ thể.

Bước 9

Soạn thảo cẩm nang đánh giá công việc để trình ủy ban.

Bước 10

Ủy ban nhận bảng mô tả công việc và bản thảo cẩm nang đánh giá công việc.

Bước 11

Ủy ban đánh giá công việc bằng cách so sánh đối chiếu bảng điểm với bảng mô tả công việc.

Bước 12:

Hoàn tất cẩm nang.

Các yếu tố công việc	Tỉ trọng	Thứ bậc các yếu tố				
		1	2	3	4	5
1. Học vấn	50%	50	100	150	200	250
2. Trách nhiệm	30%	30	70	110	150	
3. Thể lực	12%	12	24	36	48	60
4. ĐK làm việc	8%	8	24	40		

Hình 10.8: Phương pháp tính điểm (500 điểm)

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. *Op. Cit*, p.452.

Nhóm tư vấn *Hay-Group* hiện nay đang triển khai áp dụng hệ thống thang điểm để đánh giá công việc. Họ sử dụng ba yếu tố sau đây để đánh giá công việc:

- Trình độ hiểu biết (know how): kiến thức và các kỹ năng.
- Khả năng giải quyết vấn đề (problem solving).
- Trách nhiệm (accountability).

Đây là một chương trình rất phức tạp, không thể trình bày chi tiết trong giáo trình này.

Bảng điểm sau đây sẽ giúp ta hiểu rõ hơn. Chúng tôi trích dẫn bảng cho các công việc thuộc bộ phận chế tạo dụng cụ của "Hiệp Hội Kinh Doanh Kim Khí Quốc Gia" tại Mỹ (National Metal Trades Association).

CÁC YẾU TỐ	BẬC 1	BẬC 2	BẬC 3	BẬC 4	BẬC 5
A. KỸ NĂNG (Skill)					
1. Trình độ học vấn	14	28	42	56	70
2. Kinh nghiệm	22	44	66	88	110
3. Óc sáng kiến và khéo léo	14	28	42	56	70
B. SỨC CỐ GẮNG (Effort)					
4. Nhu cầu về thể lực	10	20	30	40	50
5. Nhu cầu về tinh thần và thị lực	5	10	15	20	25
C. TRÁCH NHIỆM (Responsibility)					
6. Trang thiết bị hoặc tiến trình chế tạo.	5	10	15	20	25
7. Vật tư hoặc sản phẩm	5	10	15	20	25
8. An toàn đối với người khác.	5	10	15	20	25
9. Đối với công việc người khác.	5	10	15	20	25
D. ĐIỀU KIỆN CỦA CÔNG VIỆC (Job condition)					
10. Các điều kiện làm việc	10	20	30	40	50
11. Những rủi ro không thể tránh nổi.	5	10	15	20	25

Hình 10.9: Bảng tính điểm cụ thể.

III. ỨNG DỤNG MỨC LƯƠNG

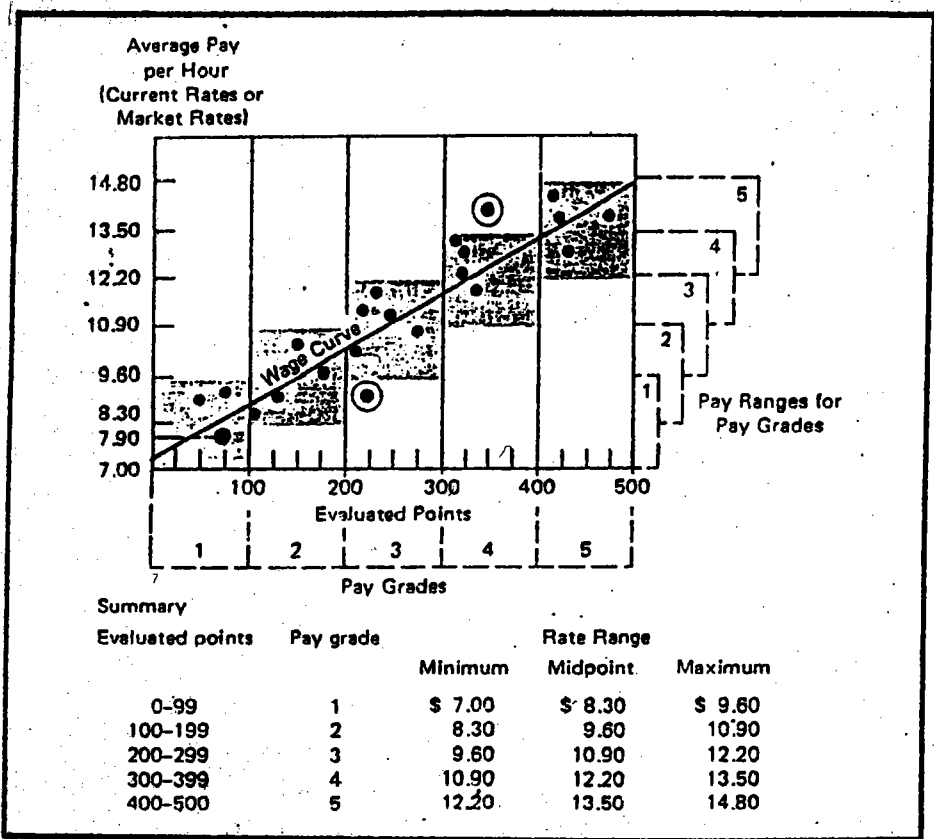
Sau khi đánh giá công việc, công ty tiến hành ấn định mức lương. Mức lương tùy thuộc vào chính sách của công ty, tùy thuộc vào thị trường lao động, và tùy thuộc vào chính bản thân công việc. Công ty tiến hành phân các hạng / ngạch lương, và bậc của mỗi ngạch lương.

1. Ngạch Lương

Ngạch lương là việc lập nhóm các công việc tương tự nhau nhằm đơn giản hóa thủ tục ấn định lương. Các cơ quan thiết lập mười lăm ngạch / hạng lương thuận lợi hơn là ấn định lương cho hai trăm công việc. Phương pháp này đơn giản như sắp hạng điểm ở các đại học như từ 90 đến 100 là hạng A, 80 đến 89 là hạng B vân vân...

Các công ty thường vẽ biểu đồ tán xạ (scatter diagram) phân bố các công việc bằng cách ghi các "dấu chấm" tương ứng với các hạng lương. Hình 10.10 biểu thị rõ nét các hạng lương tương ứng bằng các "dấu chấm tròn". Mỗi dấu chấm biểu thị một công việc nhưng bao gồm nhiều người thực hiện công việc đó. Dấu chấm lớn phía trái ở đáy đường thẳng biểu thị công việc của thư ký nhập dữ kiện. Giờ công 7,90 đô la/giờ của thư ký này biểu thị tiền lương trung bình đang thực hiện tại công ty hoặc tiền lương đang thịnh hành trên thị trường.

Một đường cong lương (a wage curve) kẻ sao cho vừa với các chấm tròn, càng tối thiểu khoảng cách càng tốt. Cung lương này có thể là đường thẳng có thể là đường cong. Tuy nhiên đường thẳng thường được sử dụng hơn.



Hình 10.10: Biểu đồ đánh giá công việc biểu thị qua đường cong lương, các hạng lương và khoảng cách giữa các bậc lương.

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit*, p.459.

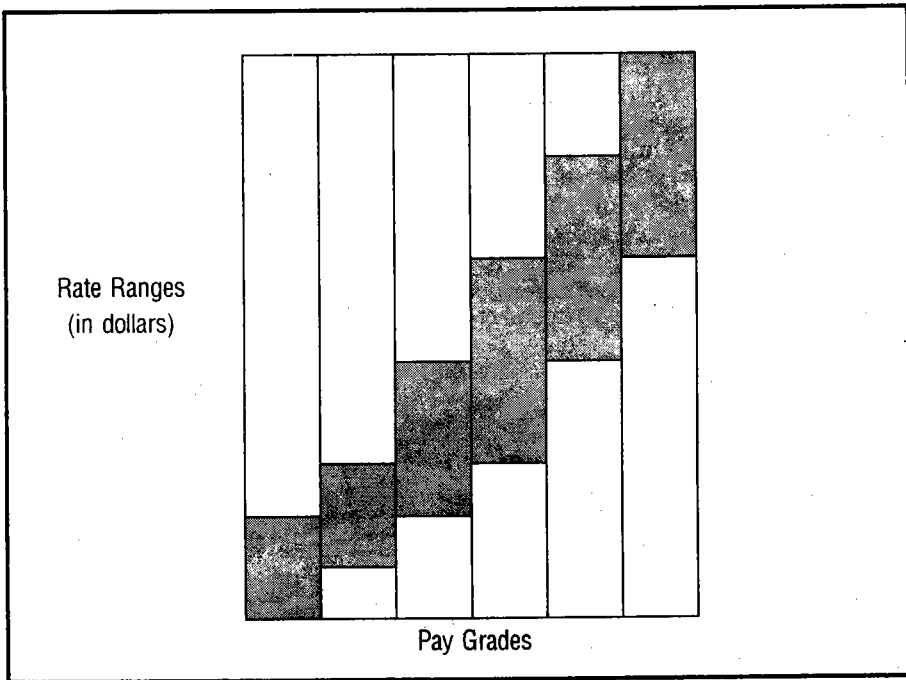
2. Bậc Lương

Quyết định kế tiếp của các cấp quản trị là tính xem các nhân viên làm cùng chung một loại công việc sẽ lãnh lương bằng nhau hay có bậc lương khác nhau.⁽⁶⁾ (xem mục ghi chú số 6). Bậc lương (pay ranges) bao

⁽⁶⁾ Trong mỗi ngạch hay hạng lương, các công ty thường sử dụng từ ba đến năm bậc lương hay nhiều hơn. Trong hình 10.10, chỉ có ba bậc lương là bậc tối thiểu, bậc trung bình, và bậc tối đa.

gồm mức lương tối thiểu, và mức đối đa với sự biến thiên đủ để tạo ra một sự khác biệt nào đó. Các bậc lương khác nhau thường được các công ty ưa thích vì nó cho phép công ty trả lương cho nhân viên theo thâm niên công tác, và theo năng suất. Đồng lương lúc này coi như một loại kích thích lao động tích cực.⁽⁷⁾

Hình 10.11 mô tả rõ các khoảng cách của sáu hạng / ngạch lương (pay grades) và mỗi ngạch lương có khoảng cách của các bậc lương (Rate ranges). Khoảng cách bậc lương này càng ngày càng lớn hơn khoảng của thứ hạng thấp, tạo ra một động lực kích thích nhân viên làm việc tốt hơn. Khoảng cách của các bậc lương lớn ở các thứ hạng / ngạch cao tạo kích thích nhân viên vươn lên cao.



Hình 10.11: Khoản chênh lệch giữa các bậc lương

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. *Op. Cit.*, p.461.

⁽⁷⁾ Graef S. Crystal, "Outlook on Compensation and Benefits: To The Rescue of Pay for Performance," *Personnel*, No 62 (January 1985), p.9.

Ghi chú: Pay Grades = Ngạch / hạng lương và Rate Ranges = Bậc lương

3. Điều chỉnh Mức Lương

Khi đã xác định thứ bậc lương và hạng / ngạch lương, cấp quản trị sẽ thấy một số công việc trước đây được trả lương quá cao hoặc quá thấp. Các cấp quản trị cần phải điều chỉnh sao cho phù hợp với ngạch và bậc lương mới.

IV. THIẾT LẬP VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỔNG

Phần trên chúng ta đã nghiên cứu các vấn đề lương bổng và đãi ngộ một cách chi tiết. Để có một cái nhìn tổng quát của nhà quản trị, chúng ta cần phải có một cái nhìn tổng thể bao gồm các vấn đề sau đây:

- Mục tiêu của hệ thống lương bổng và đãi ngộ.
- Chính sách lương bổng và đãi ngộ.
- Cơ cấu tổ chức và quản trị hệ thống lương bổng.
- Tiến trình thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng.

Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu các vấn đề nêu trên.

A. MỤC TIÊU

Để phát triển hệ thống lương bổng hay kế hoạch lương bổng công ty phải xác định mục tiêu rõ ràng. Mục tiêu này sẽ là cơ sở đề ra chính sách tiền lương hợp lý. Mục tiêu của kế hoạch tiền lương thì đa dạng, chúng ta có thể tóm tắt 6 mục tiêu chính sau đây:

1. Kế hoạch tiền lương phải ổn định, tuy nhiên cần phải uyển chuyển để điều chỉnh khi tình hình thay đổi.
2. Kế hoạch phải chú trọng tới việc giảm chi phí lao động, gia tăng năng suất và mức thù lao đủ cao để tạo điều kiện cho việc dễ dàng tuyển mộ nhân viên và duy trì lực lượng lao động.

3. Nên trả thù lao và tiền lương theo mức thang lương công bằng và có hiệu quả nhằm đền bù sức cống hiến về kỹ năng, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và các điều kiện khác của mỗi công việc.
4. Nên trả lương công nhân trên cơ sở thành tích lao động, xuất lượng (đầu ra = output) sản phẩm hoặc thành quả (có nghĩa là nên áp dụng hệ thống trả lương kích thích lao động bất cứ khi nào có thể được).
5. Nên thiết lập một hệ thống “ca-kíp” làm việc hợp lý, tuần làm việc hợp lý và ấn định những giờ làm việc sao cho công việc ít cản trở đến mức sinh hoạt bình thường của công nhân viên.
6. Kế hoạch nên đơn giản để dễ quản trị - nghĩa là việc kiểm tra và điều chỉnh những lời phàn nàn về tiền lương được dễ dàng, dễ kiểm tra ngân sách và chi phí lao động, và sao cho công nhân viên dễ dàng hiểu được kế hoạch.

B. CHÍNH SÁCH

Trước khi đề ra chính sách và kế hoạch lương bổng, nhà quản trị cần phải phân tích những yếu tố nội tại (internal factors) và yếu tố ngoại tại (external factors) ảnh hưởng đến chi phí lao động của công ty, đến nhu cầu lao động của xí nghiệp (công ty), và mức cung lao động (labor supply) lẫn mức lương của xí nghiệp.

Những yếu tố nội tại là tỉ lệ giữa chi phí lao động với tổng chi phí sản xuất; là các loại kỹ năng cần phải có và mức năng suất cá nhân để đạt được suất lượng (output); là sự thích hợp của tiến trình sản xuất với các phương pháp trả lương kích thích lao động; là những thay đổi mau lẹ trong tiến trình sản xuất và khoa học kỹ thuật của nhà máy làm thay đổi nội dung của công việc và thay đổi sự sắp xếp lực lượng lao động của công ty.

Các yếu tố ngoại tại là thế đứng cạnh tranh của xí nghiệp và mức độ kiểm soát thị trường của nó ; là khả năng sinh lợi và vị trí tài chính của nó; là mức ổn định khối lượng kinh doanh và tuyển dụng lao động;

là viễn tượng kinh doanh của nó. Nhà quản trị cũng phải suy tính đến quy mô của thị trường lao động mà xí nghiệp tuyển mộ công nhân, mức lương đang thịnh hành trong khu vực và trong ngành kỹ nghệ, xu hướng chi phí sinh hoạt, luật lệ của nhà nước về lương bổng và giờ làm việc. Tất cả đều đã được đề cập ở phần II.

Sau khi phân tích các yếu tố nội tại cũng như ngoại tại, nhà quản trị sẽ đề ra những chính sách bao gồm những nội dung sau đây: chú trọng tuyển mộ nhân viên có chất lượng bằng chính sách trả thù lao và tiền lương cao; kế hoạch trả lương kích thích lao động nên được thực hiện tới mức nào; chú trọng tới các khoản phụ cấp lương; nên thực hiện những kích thích phi tài chánh (nonfinancial incentives) mà chúng ta quen gọi là kích thích tinh thần như ghi nhận thành tích, tạo cơ hội để nâng cao trình độ chuyên môn, tạo cơ hội được thăng thưởng và những ảnh hưởng tương tự nhằm kích thích lao động; mức lương của xí nghiệp nên đối chiếu với mức lương thịnh hành trong khu vực như thế nào; mức độ mà đại biểu của công nhân sẽ tham dự trong việc phát triển kế hoạch tiền lương; và sau cùng là nên quản trị hệ thống lương bổng theo cơ cấu tổ chức như thế nào. *Những vấn đề này sẽ được đề cập chi tiết sau đây.*

C. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ LƯƠNG BỔNG

Một ủy ban liên bộ phận gồm có các vị lãnh đạo cao cấp, dưới sự chủ tọa của tổng giám đốc hoặc giám đốc TNNS chịu trách nhiệm toàn bộ cho việc phát triển hệ thống tiền lương. Nếu không phải là chủ tịch ủy ban, giám đốc TNNS ít nhất cũng nên tham gia vào chức vụ tư vấn.

Bộ phận kỹ thuật, phối hợp với bộ phận TNNS và các bộ phận khác, thường được trang bị đầy đủ để thực hiện các cuộc nghiên cứu chuyên biệt cho hệ thống lương bổng như đánh giá công việc (Job evaluation), nghiên cứu về lương, phác họa kế hoạch lương kích thích lao động và ấn định các tiêu chuẩn công việc (task standards). Việc ấn định mức lương và việc điều chỉnh mức lương theo công việc của từng cá nhân nên được các cấp điều hành theo tuyến (line executives) chấp thuận vì họ là

những người có trách nhiệm sau cùng. Văn phòng quản trị lương bổng thường đặt dưới quyền quản trị của giám đốc TNNS. Văn phòng này, nên hàng ngày bổ sung các thủ tục liên quan đến vấn đề lương bổng.

Nên có những thảo luận tập thể với công đoàn trong việc sắp xếp mức lương, khoản tiền phụ cấp và điều chỉnh định kỳ nấc thang lương.

D. TIẾN TRÌNH THIẾT LẬP VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỔNG

Để thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng có hiệu quả và khoa học, công ty - xí nghiệp cần phải tuân theo các bước đi có tính cách thủ tục sau đây:

1. Đánh Giá Công Việc

Công ty đánh giá từng công việc dựa vào bảng mô tả công việc (Job descriptions) như đã trình bày và minh họa ở phần trước.

Từ các bảng mô tả công việc và số điểm cụ thể, nhà quản trị sẽ phân loại thang điểm theo thứ hạng sau đây. (Vẫn lấy thí dụ của “Hiệp Hội Kinh Doanh Kim Khí Quốc Gia” của Mỹ).

Thang điểm	Hạng	(có thể tính ngược lại)	Hạng
-139	12		1
140 - 161	11		2
162 - 183	10		3
184 - 205	9		4
206 - 227	8		5
228 - 249	7		6
250 - 271	6		7
272 - 293	5		8
294 - 315	4		9
316 - 337	3		10
338 - 359	2		11
360 - 381	1		12

Theo thí dụ trên đây thì hạng 1 là hạng cao nhất vì tính theo số thứ tự hạng nhất, hạng nhì. Điều này tùy thuộc từng công ty. Có công ty lại tính ngược lại. Mức thang điểm cũng khác nhau giữa các công ty. Có công ty lấy mức điểm tối đa là 1.000, chia ra làm 13 hạng, mỗi hạng có từ 3 đến 5 bậc, mỗi năm lên một bậc.

2. Thiết Lập Mức Lương Của Công Ty

Sau khi đã thiết lập bảng thứ hạng và thứ bậc công việc, nhà quản trị sẽ tiến hành sắp xếp mức lương của công ty. Muốn có một mức lương hợp lý tạo thế đứng của công ty trên thương trường, công ty cần phải tiến hành cuộc khảo sát về lương đang thịnh hành trong khu vực - đặc biệt nghiên cứu mức lương của các công ty cùng ngành. Sau đó công ty sẽ đối chiếu với thực trạng của mình xem nên áp dụng mức lương cao hơn, bằng hay thấp hơn thị trường, để từ đó công ty ấn định mức thang lương hợp lý theo chiến lược cạnh tranh thị trường của mình. Như vậy, công ty sẽ tiến hành ba bước sau đây:

2.1. Khảo Sát Lương Bổng

Công ty cần phải tiến hành khảo sát mức lương đang thịnh hành trong khu vực. Cuộc khảo sát này có thể trực tiếp hay gián tiếp. Theo cách trực tiếp, công ty cử chuyên viên đến các công ty xí nghiệp liên hệ để nghiên cứu. Phương cách này tương đối tốn kém và tốn nhiều thời gian. Theo cách gián tiếp, công ty nhờ các cơ quan liên hệ cung cấp thông tin. Tại các nước phát triển, công ty có thể nhờ các hiệp hội thương mại, hoặc các nghiệp đoàn cùng ngành cung cấp thông tin, (dĩ nhiên công ty cũng phải trả tiền dịch vụ cho họ, nhưng ít tốn kém hơn, vì các hiệp hội hay nghiệp đoàn này thường đã có sẵn thông tin). Tại Việt Nam, các công ty có thể liên hệ với Sở lao động, Liên đoàn Lao động, Sở tài chính, Chi cục thuế, Phòng thuế, công ty tư vấn của nước ngoài tại Việt Nam.

Dữ kiện mức lương hiện hành trong khu vực cần phải dựa trên cơ sở thống nhất - theo tỷ lệ giờ công lao động hay tổng thu nhập theo tuần công lao động. Dù trả lương theo sản phẩm, thì cuối cùng vẫn tính theo

giờ công lao động. Chẳng hạn như mỗi giờ, trung bình một công nhân làm được bao nhiêu sản phẩm. Lấy số tiền nhân với số sản phẩm, ta cũng biết được công nhân trung bình theo thứ hạng và bậc đó lãnh được bao nhiêu tiền trong một giờ, trong một ngày, một tuần hay một một tháng. Từ đó chúng ta sẽ tính mức lương của từng hạng theo số trung bình của tất cả xí nghiệp cộng lại. Nếu vẽ trên đồ thị chúng ta sẽ có một đường trung tuyến giữa các điểm, tượng trưng cho mức lương trung bình. *Điểm đáng lưu ý là công ty chỉ khảo sát mức lương tại các công ty khác đối chiếu với các công việc sản xuất chủ yếu của công ty (key jobs) chứ không khảo sát tất cả các loại lương của tất cả các công việc.*

Đối với các công việc hành chánh sự vụ - nghĩa là các công việc lãnh lương tháng - công ty phải tiến hành khảo sát một cách đặc biệt và riêng biệt bởi vì mỗi công ty, mỗi tổ chức có cơ cấu tổ chức khác nhau và các công việc này lại thiếu tiêu chuẩn hóa hoặc mức độ tiêu chuẩn hóa cũng chỉ tương đối chứ không rõ ràng như các công việc trực tiếp sản xuất. (Xem hình 10.12).

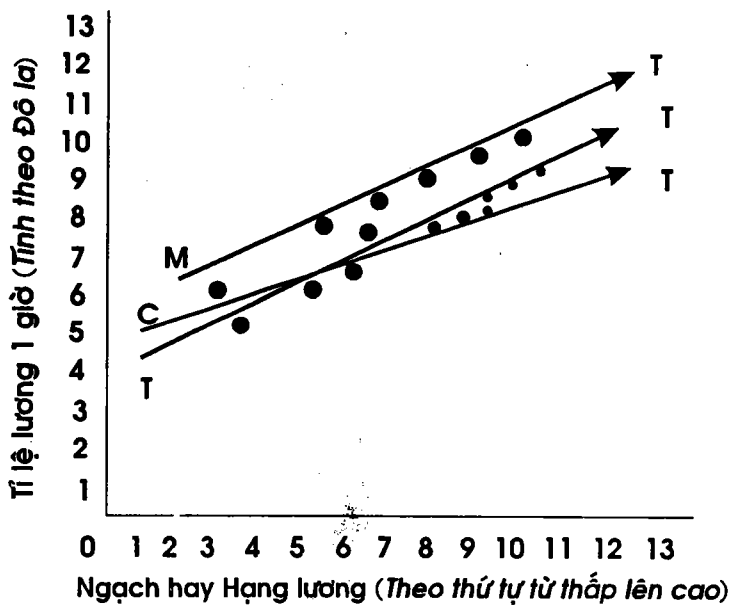
2.2. Tham Khảo Và Điều Chính Theo Mức Lương Thịnh Hành

Sau khi đã khảo sát mức lương tại các công ty khác, công ty sẽ quyết định xem nên áp dụng mức lương của mình bằng, trên hay thấp hơn mức lương đang thịnh hành trong khu vực.

- Nếu công ty muốn áp dụng mức lương giống như các công ty khác, thì mức lương thấp nhất và mức lương cao nhất của công ty nên giống như mức lương thấp nhất và cao nhất đang thịnh hành đối với cùng một loại công việc. Còn các mức lương trung gian (mức lương gần thấp nhất đến mức lương gần cao nhất) sẽ tùy thuộc vào số điểm của bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc. Công ty áp dụng chiến lược lương này là vì công ty muốn bảo đảm vị trí cạnh tranh của mình và đồng thời duy trì lực lượng lao động sao cho họ được thỏa mãn và tinh thần nâng cao.
- Một số công ty đôi khi lại áp dụng chiến lược “chính sách lương cao” (a high - wage policy) - nghĩa là ấn định mức lương cao hơn mức

lượng thịnh hành. Công ty có thể thực hiện được chiến thuật này mà không sợ nguy hại đến khả năng thu lợi (1) khi chi phí lao động cấu tạo thành một tỉ lệ chi phí đơn vị sản phẩm tương đối nhỏ, (2) khi máy móc thiết bị rất tốt và hiệu năng quản trị cao đạt tới hiệu quả là chi phí lao động từng đơn vị sản phẩm đầu ra thấp; (3) khi công ty có đủ khả năng kiểm soát thị trường độc quyền của mình để chuyển chi phí lao động cho người tiêu thụ dưới hình thức giá bán cao hơn một chút; hoặc (4) khi công ty muốn duy trì tiêu chuẩn tuyển dụng cao, tạo cơ hội dễ dàng tuyển mộ nhân viên (rất quan trọng để phát triển kinh doanh), nâng cao tinh thần nhân viên, và muốn công nhân lao động trên mức trung bình.

Hình 10.12 sẽ giúp ta hiểu rõ thêm ba tuyến lương: tuyến lương trung bình của các công ty khác trong khu vực khảo sát, tuyến lương cũ của công ty và tuyến lương mới áp dụng chiến thuật “chính sách lương cao”.



Hình 10.12: Sơ đồ nghiên cứu lương bổng

Theo sơ đồ trên chúng ta thấy: Đường “TT” chỉ tuyển (T) lương hiện đang thịnh (T) hành trong khu vực, dựa trên mức lương trung bình (tượng trưng bằng dấu ●) đối với các công việc chủ yếu. Đường “CT” chỉ tuyển (T) lương cũ (C) của công ty mà độ dốc của nó không phù hợp với tuyển lương đang thịnh hành. Đường “MT” chỉ tuyển (T) lương mới (M) của công ty sau khi điều chỉnh không những phù hợp với thị trường lương, mà công ty còn muốn chính sách lương của mình cao hơn lương theo thị trường như đã trình bày chiến lược của công ty nêu trên đây.

- Ngược lại công ty có thể thành công *áp dụng chiến lược mức lương thấp hơn mức lương của thị trường* mà không ảnh hưởng ngược lại đến khả năng tuyển mộ và giữ cho lực lượng lao động được thỏa mãn theo các điều kiện sau đây: (1) khi công ty cung cấp cho nhân viên những khoản thu nhập ổn định và bảo đảm công việc qua chính sách tuyển dụng ổn định; (2) khi công ty cung cấp khoản trợ cấp tương đối rộng rãi ; (3) khi công ty có danh tiếng là “nơi làm việc tốt”; (4) hoặc khi công ty thường xuyên tạo cơ hội cho công nhân làm thêm giờ (giờ phụ trội) và vì thế “khoản tiền đem về nhà thực sự” (take home pay) cao hơn.

Sau khi đã thiết lập mức lương của công ty, công ty nên ấn định một tỉ lệ cố định cho mỗi công việc. Nếu tiến trình sản xuất và các công việc sản xuất trực tiếp được tiêu chuẩn hóa cao và được xác định rõ ràng, *nhà quản trị thường lựa chọn tỉ lệ lương cố định (the flat wage Rate) cho mỗi công việc*. Trong những trường hợp khác, nhà quản trị *lựa chọn mức thang lương* (wage - rate ranges) mô tả mức tăng lương định kỳ theo sự tiến bộ của mỗi bậc. Đối với các công việc hành chánh sự nghiệp thì nhà quản trị thường chỉ lựa chọn *phương pháp mức thang lương* (the rate range method) bởi vì cán bộ nhân viên lãnh lương tháng (salary) thường khác nhau về khả năng (các tài năng cá nhân, năm công tác...) và tiêu chuẩn hóa về nghề nghiệp. Để tránh thiên vị và những biệt đãi về lương một cách tùy tiện - độc đoán, việc tăng hạng lương hoặc bậc lương nên dựa trên việc đánh giá thành tích công tác theo định kỳ đã được đề cập cụ thể trong chương 9.

2.3. Chuyển Thành Mức Lương Mới

Sau khi đã khảo cứu mức lương thịnh hành trong khu vực của các công ty khác, và sau khi công ty đã nghiên cứu nên điều chỉnh chiến lược lương của công ty theo hướng nào, công ty cần phải chuyển mức lương cũ sang bảng lương mới (the new wage schedule). Bảng lương mới này sẽ cho thấy công việc nào đã được trả quá thấp và công việc nào đã được trả quá cao. Công việc nào đã bị trả lương quá thấp nên được điều chỉnh ngay khi có thể áp dụng được. Mặc dầu mức lương (thù lao) trả cho công việc nào đó xem ra là quá cao không thể giảm được, nhưng tỉ lệ mới đối với các công việc này nên áp dụng đối với các công nhân mới được tuyển hoặc chuyển công việc.

3. Ấn Định Các Loại Phụ Cấp

Đối với các loại phụ cấp, thường thì mỗi công ty áp dụng một cách khác nhau, tùy theo chiến lược cạnh tranh của từng công ty. Chẳng hạn như ở Mỹ, các khoản phụ cấp trung bình không quá 10% tổng thu nhập của công nhân viên, nhưng cũng có công ty lại áp dụng tỉ lệ 25% hoặc hơn nữa. Ở tại Nhật, ngoài các khoản phụ cấp sẽ được liệt kê dưới đây, các công ty Nhật còn trả thêm khoản phụ cấp về nhà ở.

Nhà quản trị nên đề ra chính sách trả tiền phụ cấp rõ ràng và thực tế. Khoản này trong một số trường hợp cấu tạo thành một tỉ lệ đáng kể trong toàn bộ chi phí về lương bổng như đã trình bày trên đây. Các loại phụ cấp rõ rệt nhất đó là tiền làm việc phụ trội (overtime), tiền nghỉ hè, tiền sai biệt do được bố trí làm theo ca không được thuận lợi với sinh hoạt hàng ngày. Chẳng hạn như có công ty trả tiền sai biệt là 6% một giờ đối với ca hai, và 12% một giờ đối với ca ba. Ngoài ra, tại một số lớn công ty, do yêu cầu và đề nghị của công đoàn, công ty còn phải trả tiền phụ cấp cho các khoản sau đây: ngày nghỉ lễ vẫn ăn lương, thời gian nghỉ ăn trưa, thời gian tắm rửa, nghỉ bệnh vẫn được lãnh lương, tiền khám bệnh, tiền thưởng đi làm thường xuyên, tiền thưởng cuối năm và các khoản tiền thưởng khác. Chúng tôi sẽ trình bày cụ thể hơn trong chương sau.

4. Trả Lương Kịch Thích Lao Động

Khi mức sản xuất đã được tiêu chuẩn hóa và khi xuất lượng (đầu ra) có thể được đo lường bằng những đơn vị rõ ràng, nhà quản trị nên áp dụng phương pháp trả lương kịch thích lao động. Trước hết nhà quản trị nên quyết định sẽ áp dụng kế hoạch kích thích tới mức nào; sau đó cần phải lựa chọn và lập kế hoạch trả lương kịch thích lao động một cách thích hợp dựa trên kết quả phân tích cẩn thận các điều kiện sản xuất. Để cho công việc tiến hành tốt đẹp, kế hoạch cần phải phù hợp với công việc và đơn giản để dễ tính toán và dễ quản trị; kế hoạch phải khuyến khích về mặt tài chánh một cách hiệu quả và đồng thời phải có một mức lương bảo đảm, ổn định, không được tăng hay hạ tiêu chuẩn. Cần phải thiết lập mức thang lương kịch thích đối với các công việc khác nhau, để tạo nên mức chênh lệch lương và tiền phụ cấp có thể so sánh với các công việc được trả thuần túy theo giờ. Vấn đề này sẽ được đề cập chi tiết trong chương 11.

5. Duy Trì Và Quản Trị Hệ Thống Lương Bổng

Khi đã thiết lập được hệ thống tiền lương, nó phải được văn phòng quản trị tiền lương duy trì. Mặc dù cơ cấu tiền lương có thể thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp với những điều kiện mới, *nhưng hệ thống tiền lương không được thay đổi*. Điều này đòi hỏi phải quản trị và điều chỉnh cho thích hợp: trước tiên, áp dụng bảng lương đối với các công việc hiện hành, và thứ đến phải thường xuyên cập nhật hóa cơ cấu tiền lương (wage structure) để đáp ứng những thay đổi của công việc.

- **Áp dụng bảng lương.** Mức sắp xếp lại thang lương được áp dụng trong những trường hợp sau đây: Khi tuyển công nhân; khi công nhân chuyển công việc hay chuyển sang bộ phận khác, hoặc chuyển từ ca này sang ca khác; khi được đề bạt thăng mức lương do thành tích hay dựa trên cơ sở tự động tăng lương; và khi các cá nhân được thăng bậc theo tuyền biểu đồ thăng thưởng (the promotional chart). Để cho cơ cấu tiền lương được sắp xếp giữa các

bộ phận được hợp lý, cần phải có một bộ phận tiếp nhận và nghiên cứu các khiếu nại về lương của công nhân.

- **Phương pháp cập nhật hóa cơ cấu lương.** Những thay đổi và duyệt xét lại cơ cấu, sự phát triển và hiện đại hóa các cơ sở vật chất của nhà máy chắc chắn sẽ thay đổi và bỏ các công việc cũ và lập các công việc mới. Nên chuẩn bị những bản mô tả chi tiết công việc cho những công việc mới và thay đổi này, và những công việc này nên được sắp xếp trên căn bản những công việc đã được đánh giá ban đầu.

Trong trường hợp công ty cần một số lao động có kỹ năng rất hiếm trên thị trường lao động, các công nhân đó có thể sẽ đòi hỏi một mức lương cao hơn mức của họ. Trong trường hợp đó, nhà quản trị sẽ sắp xếp một mức lương đặc biệt để tuyển mộ và giữ chân họ làm việc với công ty.

Những điều chỉnh cơ cấu lương này không nên lẫn lộn với việc điều chỉnh lương một cách tổng quát và định kỳ đáp ứng với những thay đổi ở bên ngoài sẽ được đề cập dưới đây.

6. Điều Chỉnh Mức Lương Theo Định Kỳ

Mặc dầu công ty đã ấn định mức thang lương, xác định mức phụ cấp và đối chiếu với mức lương đang thịnh hành, cơ cấu lương không thể giữ ở mức độ đứng yên được. Cơ cấu này cần phải điều chỉnh theo mức độ kinh doanh, theo mức thăng trầm và xu hướng kinh tế (economic trends), và nhất là khi các sự thay đổi, biến chuyển này mạnh và đột ngột.

Chúng ta có thể điều chỉnh cơ cấu lương bằng theo một hay nhiều hình thức sau đây: *tăng giảm tỉ lệ tiền lương theo một tỉ lệ phần trăm hay khoản tiền rõ ràng; thay đổi tiền phụ cấp; thay đổi giờ làm việc trong tuần* (điều này ảnh hưởng đến món tiền thực sự được mang về nhà, vì các khoản làm thêm ngày, giờ sẽ không phải đóng thuế lợi tức, thu nhập, quỹ bảo hiểm...); *nới rộng ("loosening up") hoặc thu hẹp ("tightening up") các tiêu chuẩn thời gian đối với sản phẩm, ảnh hưởng đến tiền thưởng trong các chương trình trả lương kích thích lao động.*

Các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu lương bổng, đòi hỏi công ty điều chỉnh ngay là: 1) *những thay đổi về mức lương đang thịnh hành trong xã hội*; 2) *những thay đổi về chi phí sinh hoạt của công nhân (the cost of living)*; và 3) *những thay đổi về khả năng chi trả lương của công ty, ảnh hưởng do mức lời của công ty*. Ba yếu tố đoản kỳ này (short-run factors) tự nó không phải là các nhân tố nguyên nhân cơ bản. Chúng chỉ là những biểu hiện bề ngoài của các lực kinh doanh và kinh tế cơ bản (basic business and economic forces) như gia tăng năng suất, những thay đổi về thị hiếu của khách hàng, chu kỳ thăng trầm của nền kinh tế, sự bùng nổ của chiến tranh và tái vũ trang kèm theo tác hại của nó (thiếu lao động chuyên môn, lạm phát). Những lực này ảnh hưởng đến đến cung - cầu lao động và do đó ảnh hưởng đến mức lương của thị trường cơ bản đến cung cầu lao động, còn có mức gia tăng lực lượng lao động (dân số gia tăng) liên quan đến sự trưng dụng tài nguyên thiên nhiên và sự tích lũy cơ bản, mức độ tiến bộ của khoa học kỹ thuật, và cơ cấu kinh tế tổng quát. Các yếu tố đoản kỳ và trường kỳ này tương quan chặt chẽ và gắn liền với nhau. Mọi cố gắng tách từng yếu tố đơn thuần ra khỏi tổng thể các nhân tố, nhằm mục đích đưa ra "lý thuyết lương bổng", sẽ không hiện thực và không thực tế.

Sau đây chúng tôi chỉ trình bày ba yếu tố đoản kỳ tác động trực tiếp đến việc điều chỉnh lương như đã đề cập trên đây. Đó là:

6.1. Điều Chỉnh Theo Mức Lương Đang Thịnh Hành

Nhà quản trị không thể giữ mãi cơ cấu lương của công ty mình trong khi thị trường lương bổng trong khu vực đang biến chuyển. Khi mức lương đang thịnh hành trong khu vực gia tăng mà công ty cứ khư khư giữ nguyên không đổi, công ty sẽ khó mà tuyển mộ được lực lượng lao động có tay nghề, khó mà duy trì hiệu năng lao động và tinh thần của công nhân viên. Hơn nữa công đoàn sẽ thúc ép công ty phải theo kịp thị trường lương.

6.2. Điều Chỉnh Theo Chi Phí Sinh Hoạt (The cost of living)

Lạm phát và giảm phát (inflation and deflation) thường phá vỡ mức lương của công ty. Để duy trì mức lợi tức của công nhân, các nhà quản trị nói chung thường chấp nhận nguyên tắc điều chỉnh lương theo mức gia tăng chi phí sinh hoạt để duy trì hiệu năng lao động và tinh thần nhân viên. Tuy nhiên, việc điều chỉnh tăng hay giảm mức lương thường có khuynh hướng tụt lại phía sau mức giá cả, và vì thế biên tế lợi nhuận (profit margins) thường nói rộng trong suốt thời kỳ lạm phát và thu hẹp trong thời kỳ giảm phát (deflation)⁽⁸⁾. Tại một số công ty, các nhà quản trị thường điều chỉnh lương dưới hình thức “trợ cấp chi phí sinh hoạt” chứ không điều chỉnh lương, bởi vì sau này khi giá cả giảm, họ sẽ dễ dàng tạm ngưng một cách uyển chuyển. Tuy nhiên tại một số công ty nơi công đoàn hoạt động mạnh, thường có những thỏa ước tập thể (collective bargaining agreements) tính đến việc điều chỉnh chi phí sinh hoạt một cách tự động khi chi phí sinh hoạt gia tăng. Khi tình trạng lạm phát giảm hoặc giảm phát xảy ra, công đoàn thường chống lại việc cắt món tiền lương này.

6.3. Điều Chỉnh Theo Khả Năng Chi Trả Của Công Ty

Trong trường kỳ, giới hạn tột đỉnh của mức lương là do khả năng chi trả (ability to pay) của công ty xác định - nghĩa là mức lợi tức thuần (net income) của công ty trên mức biên tế lợi nhuận bình thường (normal profit margin). Việc áp dụng các tiêu chuẩn điều chỉnh đoản kỳ

⁽⁸⁾ Tại Việt Nam từ trước đến nay ít khi nào có hiện tượng giảm phát. Chẳng hạn như cuộc khủng hoảng vừa qua đã gia tăng giá cả các mặt hàng, nhất là giá xăng dầu. Thường là sau các đợt khủng hoảng đột xuất này, giá cả các mặt hàng dần dần hạ đi tại các nước phát triển. Tại Việt Nam, quy luật này ít khi xảy ra. Tuy nhiên chúng ta cũng cần tham khảo quy luật này. Thường luôn có sự tác động chặt chẽ giữa việc gia tăng mức lương và giá cả tăng trong suốt thời kỳ lạm phát mạnh xảy ra trong và sau chiến tranh hoặc khủng hoảng. Giá cả gia tăng làm giảm tiền lương thực tế, dẫn đến nhu cầu tăng lương và việc tăng lương dẫn đến tình trạng giá cả gia tăng bởi vì họ gia tăng chi phí sản xuất.

trong suốt thời gian kinh doanh thăng trầm, thường dẫn tới giao động lên xuống trong bảng lương và dẫn tới những khác biệt giữa các công ty xí nghiệp. *Giới hạn thấp của mức lương là do tỉ lệ lương tối thiểu cần phải có để tuyển mộ và duy trì lực lượng lao động được phần khởi.*

Thường thì khả năng chi trả của nhiều công ty xí nghiệp lên hay xuống đều ít nhiều giống nhau, nên mức lương thường theo cùng một hướng. Tuy nhiên một công ty có khả năng thu nhập khá, *thường duy trì chính sách lương cao* vì nhiều lý do: công ty muốn giữ cho tinh thần công nhân viên lên cao và nâng cao năng suất lao động; chi phí lao động có thể chỉ là một tỉ lệ phần trăm nhỏ của giá thành đơn vị sản phẩm; hoặc công ty thấy trước mức độ kinh doanh; hoặc công ty thấy trước mức độ kinh doanh sẽ cao do có nhu cầu lớn về sản phẩm của công ty.

Những công ty sát giới hạn (marginal firms) thường bị áp lực giữa khả năng chi trả và mức lương tối thiểu cần thiết để tuyển dụng công nhân có tay nghề và duy trì lực lượng lao động có hiệu quả. Nhà quản trị có thể duy trì mức lương khả dĩ có thể thỏa mãn được *bằng cách gia tăng tiền thực tế mang về nhà* (takehome pay) qua việc gia tăng ngày giờ làm việc.

TÓM LƯỢC

Lương bổng và đãi ngộ chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình. Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: lương bổng đãi ngộ về mặt tài chánh, và đãi ngộ về mặt phi tài chánh. Lương bổng đãi ngộ về mặt tài chánh bao gồm phần trực tiếp và gián tiếp. Phần trực tiếp gồm có lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng, và tiền thưởng. Phần gián tiếp bao gồm các kế hoạch bảo hiểm, các loại phúc lợi, và tiền lương trong khi vắng mặt. Đãi ngộ về mặt phi tài chánh bao gồm chính bản thân công việc có kích thích và làm cho nhân viên thỏa mãn không, và môi trường khung cảnh làm việc có kích thích và thỏa mãn nhu cầu của nhân viên không.

Khi xúc tiến hệ thống lương bổng, nhà quản trị phải phân tách các yếu tố quyết định và ảnh hưởng đến các quyết định về lương bổng và đãi ngộ. Các yếu tố này bao gồm môi trường của công ty, thị trường lao động, bản thân nhân viên, và bản thân công việc. Môi trường của công ty là một yếu tố rất quan trọng khi ấn định lương bổng. Chính sách của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, cơ cấu tổ chức của công ty, và nhất là khả năng chi trả của công ty là các thành tố mà nhà quản trị phải phân tách. Công ty hoạt động không thể không phân tách thị trường lao động nơi công ty đang kinh doanh. Các nhà phân tách phải khảo sát lương bổng trên thị trường, chi phí sinh hoạt, thảo luận với công đoàn, phân tách khung cảnh xã hội, môi trường kinh tế, và khung cảnh pháp lý. Bản thân nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng khi sắp xếp lương bổng. Khi sắp xếp lương bổng, nhà quản trị phải xem bản thân nhân viên hoàn thành công việc tới mức độ nào, tuổi thâm niên, kinh nghiệm của họ tới đâu, họ có trung thành với công ty không, nhân viên đó có tiềm năng không v.v... Nhưng quan trọng nhất để cho hệ thống lương bổng được khách quan và khoa học, nhà quản trị phải đánh giá công việc một cách khoa học. Nhờ vào bảng phân tách và bảng mô tả công việc, nhà quản trị sẽ đánh giá công việc. Có nhiều phương pháp đánh giá công việc. Mỗi phương pháp có ưu và nhược điểm riêng. Đó là các phương pháp xếp hạng, phương pháp phân loại, phương pháp so sánh các yếu tố, và phương pháp tính điểm.

Sau khi đã phân tách các yếu tố, nhà quản trị dựa vào số điểm hay bảng sắp hạng để phân chia các hạng / ngạch lương. Sau khi đã phân chia hạng / ngạch lương, nhà quản trị phải ấn định các bậc lương của mỗi hạng / ngạch. Thường các công ty ấn định ba bậc lương cho mỗi hạng / ngạch. Khoảng cách của các bậc này, càng ngày càng cao ở các thứ hạng / ngạch cao để khuyến khích nhân viên tiến lên bậc cao hơn. Khi đã sắp xếp hạng và bậc lương, công ty cần điều chỉnh các bất hợp lý về bậc lương.

Các nhà quản trị không nên chỉ hiểu lương bổng một cách rời rạc, mà phải hiểu nó một cách hệ thống dưới nhãn quan quản trị. Muốn thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng, công ty cần phải đề ra các mục

tiêu của lương bổng và đãi ngộ. Dựa vào các mục tiêu này, công ty sẽ đề ra các chính sách về lương bổng. Sau đó công ty cần phải thiết kế ra một cơ cấu tổ chức hợp lý để quản trị hệ thống lương bổng.

Tiến trình thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng bao gồm các bước sau đây: đánh giá công việc, thiết lập mức lương của công ty. Muốn thiết lập mức lương một cách khoa học, nhà quản trị phải tiến hành khảo sát lương bổng, tham khảo và điều chỉnh theo mức lương thịnh hành trong xã hội. Công ty có thể áp dụng chiến lược lương giống như mức lương đang thịnh hành trong cùng một ngành, hoặc áp dụng chiến lược lương bổng cao hơn hoặc thấp hơn.

Sau khi thiết lập mức lương, công ty cần phải ấn định các loại phụ cấp hợp lý sẽ được đề cập chi tiết trong chương 11. Dù mức lương và phụ cấp có hợp lý, nhưng công ty chưa thể kích thích sản xuất nếu không áp dụng các phương pháp trả lương kích thích lao động. Các phương pháp này sẽ được trình bày trong chương 11.

Muốn duy trì và quản trị hệ thống lương bổng, công ty cần phải cập nhật hóa cơ cấu lương, phải có một cơ cấu lương bổng cố định nhưng uyển chuyển và giải quyết các khiếu nại một cách khách quan khoa học.

Ngoài ra, công ty cần phải điều chỉnh mức lương theo định kỳ, theo mức độ kinh doanh của công ty, theo mức thăng trầm và xu hướng kinh tế. Công ty cần phải kịp thời điều chỉnh theo mức lương đang thịnh hành trong xã hội, điều chỉnh theo chi phí sinh hoạt, và điều chỉnh theo khả năng chi trả của công ty.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy định nghĩa các từ sau đây:

- Lương bổng và đãi ngộ.
- Lương bổng và đãi ngộ về mặt tài chánh một cách trực tiếp.

- Lương bổng và đãi ngộ về mặt tài chính một cách gián tiếp.
 - Đãi ngộ phi tài chính.
2. Hãy mô tả các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ.
 3. Mục đích chính của đánh giá công việc là gì?
 4. Hãy phân biệt bốn phương pháp cơ bản đánh giá công việc.
 5. Hãy mô tả tiến trình ấn định hạng / ngạch lương.
 6. Mục đích của bậc lương là gì?
 7. Hãy trình bày tiến trình thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng.

TỪ NGỮ CĂN BẢN

Compensation	=	Lương bổng đãi ngộ
Financial compensation	=	Lương bổng (Đãi ngộ) về tài chính
Non-financial compensation	=	Đãi ngộ phi tài chính
Compensation equity	=	Bình đẳng về lương bổng và đãi ngộ
External equity	=	Bình đẳng so với bên ngoài
Internal equity	=	Bình đẳng trong nội bộ
Determinants	=	Các yếu tố quyết định / xác định
Pay leaders	=	Đứng đầu về trả lương cao
Going rate	=	Mức lương thịnh hành / hiện hành trong xã hội
Pay followers	=	(Những người) theo sau về mức lương, (những người/hãng) có mức lương thấp
Key Job	=	Công việc chủ yếu
Going wage / prevailing rate	=	Mức lương đang thịnh hành

Cost of living	=	Chi phí sinh hoạt
Job pricing	=	Ấn định mức trả lương (ấn định giá tiền của công việc)
Pay rate	=	Mức lương
Principle "equal pay, equal work"	=	Nguyên tắc công bằng lương bổng (làm bao nhiêu hưởng bấy nhiêu)
Contractual employee	=	Nhân viên hợp đồng
Career employee	=	Nhân viên chính ngạch / biên chế
Daily worker	=	Nhân viên công nhật
Floater employee	=	Nhân viên trôi nổi, không thường xuyên
Allowances	=	Trợ cấp
Benefits / fringe benefits	=	Phúc lợi
Salary	=	Lương tháng
Wage	=	Lương công nhật
Pay - day	=	Ngày phát lương
Pay - roll / pay sheet	=	Bảng lương
Pay ladder / pay scale	=	Thang lương
Death-in-service compensation	=	Bồi thường tử tuất
Promotion	=	Thăng thưởng
Night work	=	Làm việc ban đêm
The third shift / graveyard shift	=	Ca ba
Benchmark job	=	Công việc chuẩn để tính lương
Piecework payment	=	Trả lương khoán sản phẩm
Time payment	=	Trả lương theo thời gian
Pay grades	=	Ngạch / hạng lương

Pay ranges	=	Bậc lương
Administrator cadre / high rank cadre	=	Cán bộ quản trị cao cấp
Catorory A / Class A	=	Hạng A
Super class	=	Ngoại hạng
Starting salary	=	Lương khởi điểm
Take home pay	=	Tiền lương thực tế mang về nhà (sau khi trừ thuế)
Salary advances	=	Lương tạm ứng
Adjusting pay rates	=	Điều chỉnh mức lương
Seniority	=	Thâm niên

DIỄN QUẢN TRỊ

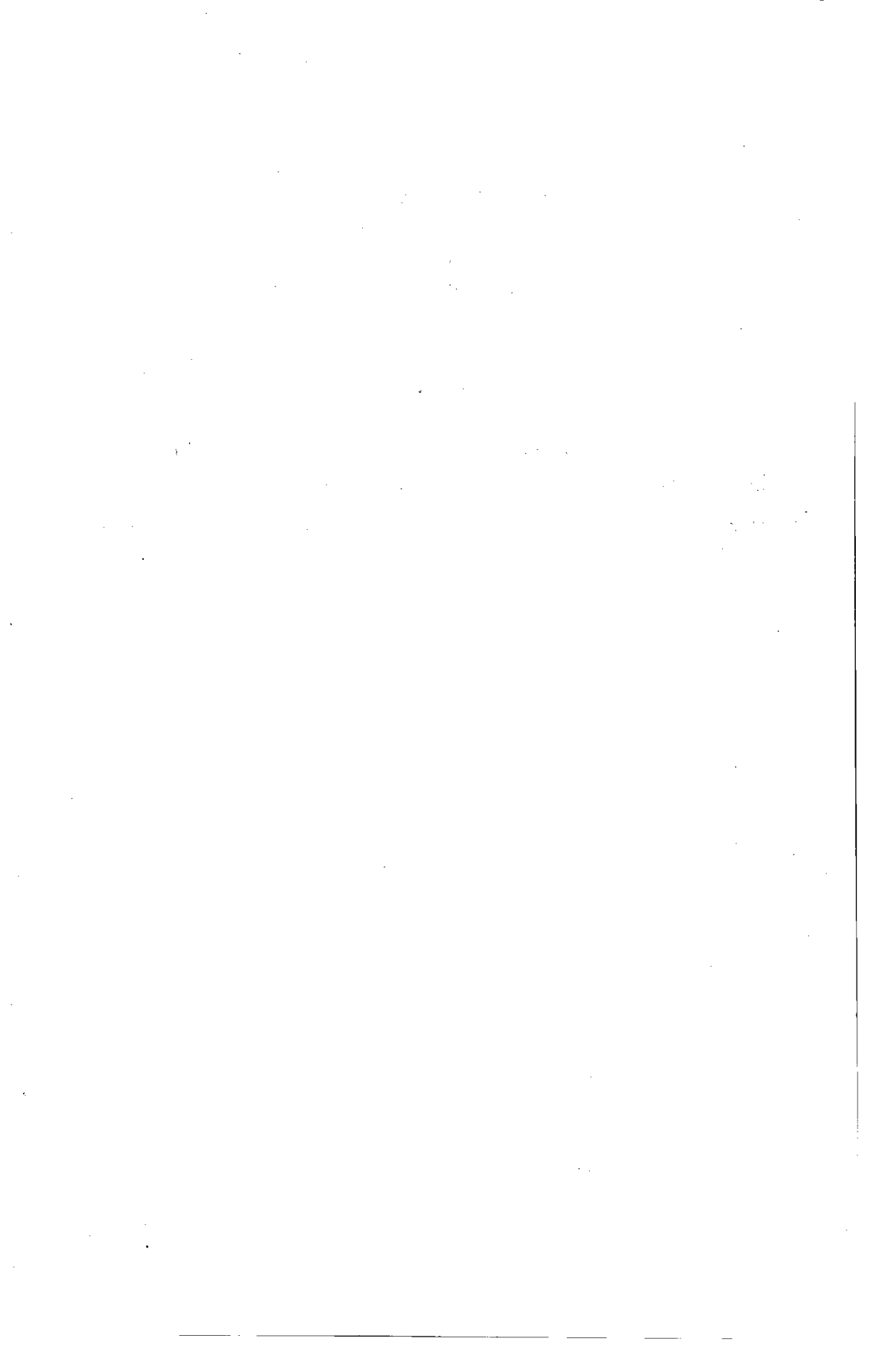
Một ngày kia anh Nguyễn Trình Anh Minh khám phá ra rằng phòng của anh mới tuyển một chuyên viên phân tách các hệ thống đã tốt nghiệp đại học, với mức lương khởi điểm cũng cao bằng anh. Mặc dầu tính anh rất tốt, nhưng anh cũng hơi phật lòng. Anh đã phải mất năm năm mới vươn lên được thành chuyên viên cao cấp phân tách các hệ thống (senior systems analyst) và đạt được mức lương như hiện nay tại công ty Thông Tin Thương Mại. Từ trước đến nay anh rất hài lòng làm việc với công ty, và anh yêu thích công việc đó.

Ngày hôm sau anh gặp bà Minh Châu, giám đốc TNNS và hỏi xem tin tức anh nghe được có đúng không. Bà Minh Châu xác định là chuyện đó đúng, và bà cố gắng giải thích với anh rằng: “Anh Minh ạ, thị trường các chuyên viên phân tách các hệ thống hiện nay rất hiếm, và để cho công ty lôi cuốn hấp dẫn những người có trình độ, chúng ta đã áp dụng mức lương khởi điểm hấp dẫn. Chúng ta thực sự đang cần thêm một chuyên viên phân tách, và chỉ có cách này mới tuyển được một chuyên viên giỏi”.

Anh Minh hỏi bà xem lương của anh có sẽ được điều chỉnh tương ứng không. Bà Minh Châu trả lời rằng: “Lương của anh sẽ được đánh giá lại vào thời điểm thông lệ. Anh đã công tác giỏi, và tôi chắc rằng cấp trên sẽ cho anh lên lương.” Anh Minh cảm ơn bà nhưng lại lắc đầu rời văn phòng và tự hỏi không biết tương lai của mình ra sao.

CÂU HỎI

1. Bạn có nghĩ rằng lời giải thích của bà Minh Châu có thuyết phục, làm cho người nghe thỏa mãn không? Hãy thảo luận.
2. Bạn tin rằng công ty lẽ ra nên làm gì đối với trường hợp của Anh Minh?



CHƯƠNG 11

PHÚC LỢI VÀ CÁC KHOẢN TRỢ CẤP - ĐÃI NGỘ - KÍCH THÍCH VỀ MẶT TÀI CHÁNH VÀ PHI TÀI CHÁNH

Thách đố của cấp quản trị là làm sao tạo ra một khung cảnh kích thích con người khi làm việc và nuôi dưỡng công ty lớn mạnh. Chìa khóa để mở khung cảnh đó là lương bổng và đãi ngộ.

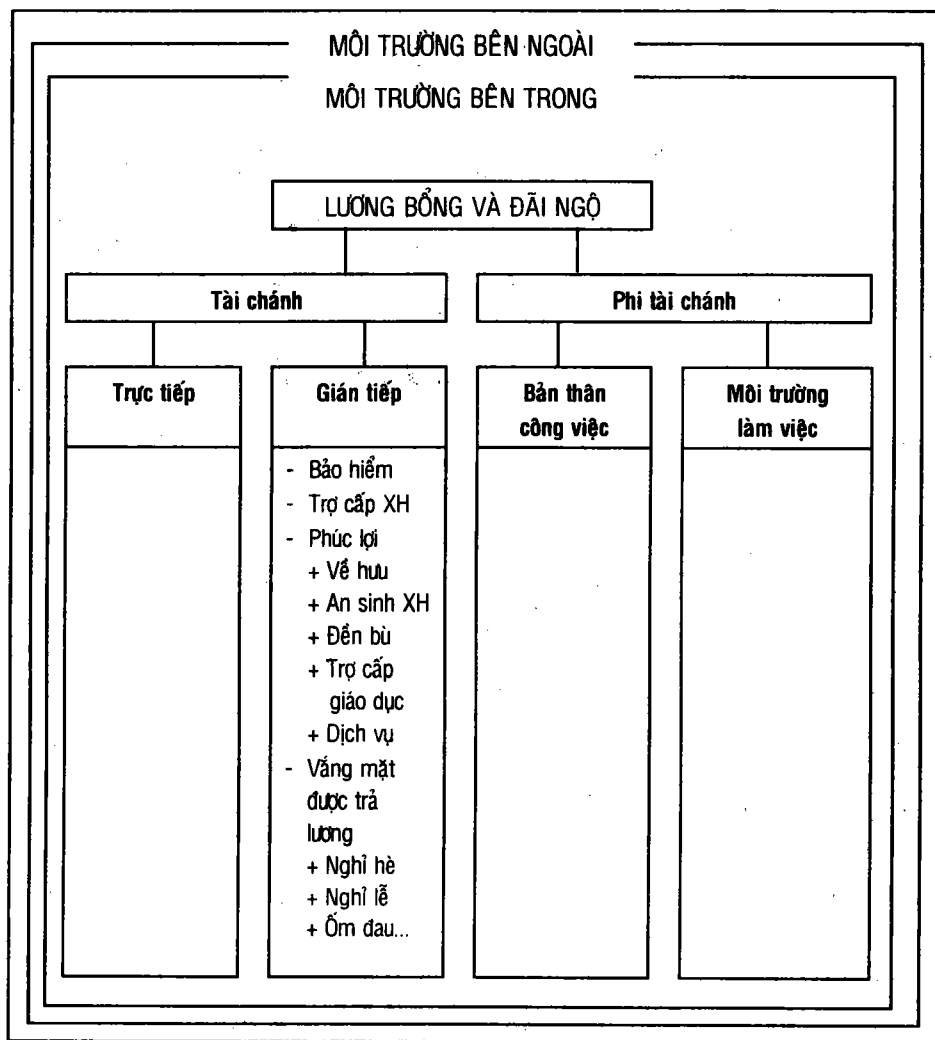
Milton L. Rock⁽¹⁾

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

1. Định nghĩa phúc lợi là gì và mô tả tầm quan trọng của nó đối với tổng thể chương trình lương bổng và đãi ngộ.
2. Giải thích các chương trình kích thích lao động sản xuất.
3. Mô tả được các phương pháp trả lương cho các cấp quản trị, nhân viên hành chánh sự nghiệp, mậu dịch viên (mại viên), quản đốc, và công nhân trực tiếp sản xuất.
4. Giải thích được nhiều hình thức đãi ngộ phi tài chánh mà nhân viên kỳ vọng.

⁽¹⁾ William B. Werther, Jr, Keith Davis and Hermann F. Schwind and Hari Das, *Op. Cit.*, p.368.



Hình 11.1: Đãi ngộ về mặt tài chính gián tiếp

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Sdd*, tr.475.

Hình 11.1 mô tả các loại đãi ngộ về mặt tài chính một cách gián tiếp. Đó là các kế hoạch bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi, và vắng mặt vẫn được trả lương. Các chương trình này đều phải tốn kém bằng tiền, nhưng công nhân viên thường nhận nó *một cách gián tiếp*. Chẳng hạn như nhân viên được cấp tiền theo học một lớp Anh Văn tại một trường nào đó, họ không được trực tiếp dùng tiền đó để tiêu xài, mà chỉ nhận khoản tiền đó một cách gián tiếp. Các khoản tiền đóng cho bảo hiểm cũng vậy.

Tất cả các khoản tiền này không liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, do đó nó không được coi như phương tiện động viên nhân viên trực tiếp. Tại nước Mỹ, Canada Nhật và một số nước phát triển, chi phí cho phúc lợi chiếm trên 38% tổng chi phí.⁽²⁾ Đó là lý do giải thích tại sao hiện nay một số công ty tại Mỹ có khuynh hướng sử dụng lao động không chuyên nghiệp tối đa là ba tháng như đã trình bày. Chúng ta hãy lần lượt nghiên cứu các loại phúc lợi, sau đó nghiên cứu các phương pháp trả lương kích thích sản xuất và sau cùng nghiên cứu các hình thức đãi ngộ phi tài chính.

I. PHÚC LỢI

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính. Phúc lợi bao gồm hai phần chính - phúc lợi theo luật pháp quy định, và phúc lợi do các công ty tự nguyện áp dụng một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc, và một phần nhằm duy trì và lôi cuốn người có tài về làm việc cho công ty.

A. PHÚC LỢI QUY ĐỊNH THEO LUẬT PHÁP

Mỗi nước đều có những quy định về phúc lợi khác nhau, nhưng đều có một điểm chung là bảo đảm quyền lợi của người lao động, giúp họ được yên tâm công tác. Bộ Luật Lao động của nước ta - có hiệu lực từ ngày 1-

⁽²⁾ Albert G. Holzinger, "The Real Costs of Benefits," *Nation's Business*, No. 76 (Feb. 1988), p.30.

1-1995 cũng có những quy định tuy chưa cụ thể nhưng cũng khá rõ ràng. Các bạn hãy nghiên cứu những quy định về bảo hiểm xã hội từ điều khoản 140 đến 152 và quy định về việc trả lương khi nghỉ phép (trả lương trong thời gian không làm việc) từ điều khoản 68 đến 81.

B. PHÚC LỢI TỰ NGUYỆN

Ngoài các khoản phúc lợi do luật pháp quy định, các công ty tại các nước phát triển cũng như một số công ty liên doanh hoặc công ty 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam còn áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác, và gắn bó với cơ quan nhiều hơn. Đó là các chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, các chương trình trả tiền trợ cấp độc hại và trợ cấp nguy hiểm, và các trợ cấp khác.

1. Bảo Hiểm Y Tế

Ngoài các loại trợ cấp ốm đau và tai nạn theo luật lao động quy định, các công ty còn áp dụng các kế hoạch bảo hiểm tự nguyện như bảo hiểm về răng, bảo hiểm khi giải phẫu.

2. Chương Trình Bảo Vệ Sức Khỏe

Một số công ty áp dụng các chương trình bảo vệ sức khỏe (Wellness) nhằm ngăn chặn bệnh tật như các chương trình cho người nghiện hút thuốc, chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng. Nhờ các chương trình này, các công ty đã tiết kiệm được nhiều chi phí. Chẳng hạn như công ty Điện Thoại New York của Mỹ đã tiết kiệm được trên hai triệu đô la hàng năm vì giảm bớt được tỉ lệ số người vắng mặt và giảm bớt chi phí về thuốc men nhờ chương trình cai thuốc lá (stop - smoking program). Công ty Kennecott đã giảm được các chi phí về thuốc men trên 50% cho 12.000 nhân viên nhờ chương trình bảo vệ sức khỏe.⁽³⁾

⁽³⁾ Robert D. Kilpatrick, "Increasing the Wellness Effort," *Industry Week* (Feb. 4, 1985), p.14.

3. Bảo Hiểm Nhân Thọ Theo Nhóm

Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm (group life insurance) là một loại phúc lợi nhằm bảo vệ gia đình của nhân viên trong trường hợp nhân viên đó qua đời. Chi phí đóng bảo hiểm loại này rất thấp. Nhân viên chỉ phải đóng phí bảo hiểm theo mức lương của mình. Tuy nhiên có công ty yêu cầu nhân viên đóng một phần, công ty đóng một phần. Khi nhân viên chết đi, gia đình họ được lãnh một số tiền cố định hoặc dựa trên mức thu nhập hàng năm của nhân viên đó. Chẳng hạn như một nhân viên có mức thu nhập hàng năm là 20.000 đôla, thì gia đình họ sẽ được lãnh một số tiền là 40.000 đôla.

4. Các Loại Dịch Vụ

Có rất nhiều loại dịch vụ mà các công ty thường áp dụng nhằm tạo cho cuộc sống của nhân viên khả quan hơn như các chương trình thể dục thể thao, bán khấu trừ các sản phẩm của công ty, các câu lạc bộ, chi phí di chuyển hoặc xe đưa rước công nhân, trợ cấp giáo dục, đậu xe...

5. Tiền Bồi Dưỡng Độc Hại - Nguy Hiểm

Ngoài các khoản theo luật định, các công ty còn cấp cho công nhân tiền bồi dưỡng độc hại, làm những việc nguy hiểm, hoặc làm việc ca hai ca ba cao hơn mức nhà nước quy định.

6. Các loại trợ cấp khác

Một số công ty lớn còn áp dụng một số phúc lợi đặc biệt nhằm tạo cho công nhân viên an tâm công tác. Đó là các khoản trợ cấp thành lập các trung tâm chăm sóc trẻ em lúc ba má chúng làm việc (nhà trẻ). Ngoài ra, một số công ty còn có các chương trình chăm sóc sức khỏe. Chẳng hạn như công ty Bảo hiểm Nhân Thọ Massachusetts áp dụng chương trình chẩn đoán và chữa trị áp huyết cao (high blood pressure). Mỗi công ty còn sáng kiến ra các loại trợ cấp khác rất đa dạng.

II. LƯƠNG BỔNG ĐÃI NGỘ KÍCH THÍCH SẢN XUẤT

Nếu tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên là cả một quá trình phức tạp nhằm tuyển lựa *những công nhân viên có khả năng* vào làm việc hay giữ những chức vụ theo đúng khả năng, thì chính sách lương bổng là chiến lược kích thích lao động và động viên những người đó *nhằm duy trì, củng cố, và phát triển lực lượng lao động này mãi mãi làm việc với xí nghiệp*. Cả hai chính sách này hội nhập với nhau thành một thực thể thống nhất, không thể tách rời nhau. Nếu công ty có một lực lượng lao động có trình độ và được bố trí vào vị trí thích hợp, nhưng chính sách lương bổng không phù hợp, thì tinh thần công nhân viên sẽ sa sút, năng suất lao động thấp, giá thành cao và công ty sẽ lâm vào tình trạng phá sản. Ngược lại, nếu chính sách tiền lương tốt, nhưng lực lượng lao động lại không được bố trí theo đúng khả năng, thì hậu quả cũng như vậy.

Chính sách lương bổng phải là một *chính sách linh động, uyển chuyển phù hợp với hoàn cảnh xã hội, với khả năng của từng công ty - xí nghiệp, đối chiếu với các công ty xí nghiệp khác trong cùng một ngành. Chúng ta không thể và không nên áp dụng công thức lương bổng một cách máy móc có tính cách thống nhất cho mọi công ty xí nghiệp. Có công ty áp dụng chế độ khoán theo sản phẩm thì năng suất lao động cao, giá thành hạ. Nhưng công ty khác lại thất bại nếu áp dụng chế độ này, mà phải áp dụng chế độ lương theo giờ cộng với tiền thưởng...*

Do tính chất đa dạng trong việc trả lương, nhiều công ty phối hợp nhiều phương pháp trả lương cho phù hợp với khung cảnh kinh doanh của mình. chúng tôi sẽ trình bày sau đây các phương pháp trả lương cho hai đối tượng: trả lương cho nhân viên hành chánh sự nghiệp (từ giám đốc trở xuống) và trả lương cho công nhân trực tiếp sản xuất.

A. TRẢ LƯƠNG CHO KHỐI GIÁN TIẾP

1. Nhân Viên Hành Chánh - Sự Vụ và Các Cấp Quản Trị

Khối gián tiếp là khối làm việc có tính cách hành chánh - sự vụ và quản trị các cấp. Mỗi công việc, mỗi chức vụ đòi hỏi một số điều kiện khác nhau. Chẳng hạn như nhân viên đánh máy đòi hỏi phải có một số điều kiện như kinh nghiệm, trình độ văn hóa, óc bén nhạy, óc thẩm mỹ, trình độ ngoại ngữ, trách nhiệm... Nhân viên bán hàng lại có những tiêu chuẩn khác như hình dáng bề ngoài, giọng nói, cử chỉ, dáng đi, óc phán đoán, cách cư xử, cá tính, tinh thần trách nhiệm... Cao hơn chút nữa là chức đại diện thương mại. Chức vụ này đòi hỏi phải có những điều kiện như giọng nói, khoa ăn nói, cách sử dụng chữ, dáng đi, cách bắt tay, nụ cười, cách ăn mặc, vệ sinh, trình độ giáo dục, tính tự tin, thái độ, hình dáng bên ngoài, nghị lực, cá tính, tính tự chủ, ý chí, khả năng thuyết phục, thái độ về nghề nghiệp, sự quan tâm về nghề nghiệp, khả năng suy luận, kinh nghiệm, sức khỏe.

Nói tóm lại, mỗi chức vụ, mỗi công việc đều đòi hỏi một số điều kiện khác nhau. Điều này còn tùy thuộc vào mặt hàng kinh doanh sản xuất, tùy thuộc vào chiến lược, chính sách và mức phát triển kinh doanh của mỗi công ty. Do đó, mỗi công ty đưa ra một số điều kiện cho mỗi công việc, mỗi chức vụ khác nhau. Tuy nhiên, các công ty đều áp dụng phương pháp khoa học giống nhau theo tiến trình: phân tích công việc; đánh giá công việc theo tiêu chuẩn cụ thể; sau đó làm bảng mô tả chi tiết tiêu chuẩn như đã trình bày. Sau đó, các nhà phân tích sẽ làm bảng tổng kết để làm bảng phân loại chức vụ, công việc kèm theo số điểm từ cao xuống thấp - từ thấp lên cao tùy theo mỗi công ty. Bảng phân loại công việc hay chức vụ này rất quan trọng bởi vì chính nó là bảng phân loại lương theo thứ hạng. Để tiện theo dõi một cách cụ thể, chúng tôi trích dẫn bảng phân loại công việc của hãng Bata tại Việt Nam, áp dụng theo mô hình của Pháp. Đây là một trong những hãng giày lâu đời nhất và lớn nhất trên thế giới, có đại lý hoặc cơ sở sản xuất tại 100 nước trên thế giới, trụ sở chính đặt tại Canada (xem hình 11.2).

Hình 11.2 chỉ là một thí dụ điển hình bảng đánh giá tiêu chuẩn các chức vụ quản trị từ giám đốc trở xuống đến đốc công tập sự. Các nhân viên hành chánh khác như thư ký, nhân viên đánh máy, thủ kho, nhân viên kế toán, trực điện thoại... thì các tiêu chuẩn lại khác và nấc thang điểm thấp hơn đốc công.

CHO ĐIỂM VÀO Ô THÍCH HỢP						ĐIỂM
1. Kinh nghiệm	Thường	Tổng quát	Căn bản	Căn bản và chi tiết	Hiểu rộng	
1) Mẫu giấy - trang trí	5	10	15	20	25	
2) Sản xuất giày da hay ngành bán lẻ	5	10	15	20	25	
3) Sản xuất giày cao su	5	10	15	20	25	
4) Sản phẩm liệu năng hay tiếp thị	5	10	15	20	25	
5) Máy móc và phụ thuộc	5	10	15	20	25	
6) Nguyên liệu	5	10	15	20	25	
7) Hành chánh tổng quát	5	10	15	20	25	
8) Giao tế nhân sự	5	10	15	20	25	
9) Phương pháp kiểm kê	5	10	15	20	25	
10) Lương bổng - Hành chánh - Kế toán	5	10	15	20	25	
Số điểm chung						

		Kém	Có giới hạn	Khả	Rất khả	Quan trọng	Thật quan trọng	
2. Phán đoán		10	25	50	75	100	125	
3. Khả năng điều hành	Khả năng lãnh đạo	15	30	50	70	85	100	
	Có thể giao phó trọng trách	5	10	12	15	20	25	
	Sáng kiến	5	10	13	15	20	25	
	Điểm chung							
4. Khả năng sinh lợi và sáng tạo	Khả năng sinh lợi	10	20	40	60	80	100	
	Kiểm soát tài chánh	6	10	12	14	17	20	
	Sáng kiến	9	20	23	26	28	30	
	Điểm chung							
5. Trách nhiệm về tài sản công ty		10	20	40	60	80	100	
6. Trách nhiệm về nhân viên		Trên 4	Trên 10	Trên 50	Trên 100	Trên 500	Trên 1000	
		10	15	25	40	65	100	
7. Trình độ văn hóa			Tiểu học	Trung học	Chuyên môn	Cao đẳng	Đại học	
			25	50	75	100	125	
Tổng cộng chung								

GHI CHÚ: Số điểm trong khung là số điểm tiêu chuẩn tối đa. Trên thực tế không ai đạt được tiêu chuẩn 1000 điểm khi cộng hết 7 tiêu chuẩn.

Ngày.....

Hình 11.2: Đánh giá chức vụ

Hình 11.3: BẢNG TỔNG KẾT ĐỊNH GIÁ TRỊ CHỨC VỤ

CHỨC VỤ	Kinh nghiệm	Phản đoán	Khả năng điều hành	Khả năng sinh lợi	Trách nhiệm tài sản	Trách nhiệm nhân sự	Trình độ văn hóa	Tổng số điểm
Số điểm cao nhất	250	125	150	150	100	100	125	1000
Giám đốc tiếp thị	185	125	150	150	110	40	125	875
Giám đốc sản xuất	195	75	150	126	100	40	125	811
Giám đốc nguyên liệu	140	125	00	140	00	15	125	745
Giám đốc nhân viên	135	125	150	90	80	40	125	745
Giám đốc hành chánh	145	125	120	80	100	15	125	710
Trưởng sở sản phí và hiệu năng	175	100	150	130	20	10	75	660
Trưởng sở mãi mại	165	75	115	100	80	25	75	635
Trưởng sở sản xuất giày da	160	75	150	100	40	40	75	635
Trưởng sở sản xuất giày cao su	160	75	150	100	40	40	75	635
Trưởng sở bán lẻ	175	75	90	98	80	25	75	618
Phụ tá Giám đốc nguyên liệu	120	75	90	61	80	15	75	566
Trưởng sở Huấn luyện	95	75	110	53	40	40	75	488
Phụ tá sản xuất giày da	145	50	90	77	20	40	75	477
Phụ tá phát triển sản phẩm	115	75	90	102	10	10	75	477
Trưởng sở Giao tế	95	75	95	77		40	75	457
Kế toán trưởng	115	50	80	43	80	10	75	453
Trưởng sở Bán sỉ	110	50	90	77	40	10	75	452
Trưởng sở Sản phí	120	75	70	80	10	10	75	440
Trưởng sở Hiệu năng	120	50	90	77	10	10	75	432
Trưởng sở Bảo trì	105	50	90	60	40	10	75	430
Đốc công trưởng	75	50	75	31	10	25	50	316
Kiểm soát viên ngành lẻ	80	25	75	40	20	15	50	305

Phúc Lợi & Các Khoản Trợ Cấp

Trưởng phòng Nhân công	63	25	77	39	20	25	50	299
Trưởng phòng Nguyên liệu	62	25	37	31	40	15	50	260
Trưởng phòng tiếp liệu	55	25	52	21	40	15	50	258
Kiểm soát số lượng	70	25	35	21	40	15	50	256
Họa mẫu giày	35	25	35	21	80	10	50	256
Trưởng phòng Thầu ngân	50	50	45	60	20	10	50	285
Văn phòng trưởng	20	75	55	30	10		60	250
Phụ tá Kế toán trưởng	60	10	37	21	40	15	50	233
Đốc công điều khiển máy	55	25	50	19	10	15	50	231
Đốc công xưởng thợ	55	25	50	19	10	15	50	224
Đốc công bảo trì	44	25	50	33	10	10	50	222
Phụ tá phòng hiệu năng	70	25	32	33			50	212
Trưởng kho hàng (100/680)	35	10	52	9	40	15	50	211
Kiểm soát viên Kế toán	55	25	17	21	40		50	208
Phụ tá Trưởng phòng tiếp liệu	35	25	40	36	10	20	10	50
Trưởng phòng tiếp vận	20	25	45	19	20	10	50	189
Đốc công sản phí	50	25	20	21	10	10	50	186
Đốc công kiểm phẩm	50	25	20	21	10	10	50	186
Đốc công tập sự	45	25	30	11	10	15	50	186

GHI CHÚ: Số điểm ghi trong bảng này cho mỗi chức vụ dùng để so sánh chứ không có tính cách tuyệt đối. Mỗi Công ty hay Xí nghiệp có thể dùng bảng này để lập riêng một bảng khác, để thiết lập chánh sách lương bổng cho nhân viên đúng với tiêu chuẩn quốc tế về chánh sách lương bổng.

Sau khi đã đánh giá từng chức vụ một, nhà quản trị sẽ làm bảng tổng kết tất cả các chức vụ, và sắp xếp theo thứ tự nấc thang điểm. Trên đây là bảng phân loại chức vụ của 33 chức vụ quản trị tại hãng Bata Việt Nam từ giám đốc các bộ phận trở xuống một cách cụ thể và chi tiết (xem hình 11.3).

Bắt đầu từ giai đoạn dựa vào bảng phân loại công việc chuyển sang bảng lương, chúng ta thấy hai trường phái Pháp và Mỹ khác nhau. Đa số các công ty Mỹ dựa vào phiếu điểm phân loại công việc mà sắp xếp bảng lương. Từ phiếu điểm này, các công ty Mỹ chuyển thành bảng lương. Theo thí dụ ở mục nói trên, Hiệp hội National Metal Trades Association chỉ chia ra làm 12 hạng lương, mỗi hạng có 5 bậc. Nhưng có công ty lại chia làm 15 hạng lương, mỗi hạng có 5 bậc, mỗi năm nhân viên được lên 1 bậc giống như ở bên Nhật. Thứ hạng lương nhiều hay ít tùy theo quy mô của công ty. Cụ thể như sau: (Hạng 1 là cao nhất, thấp nhất là 15. Nhưng bậc 1 là thấp nhất và bậc năm là cao nhất của mỗi hạng). Xem hình 11.4.

Hạng (grades)	Bậc 1 (1st Degree)	Bậc 2 (2nd Degree)	Bậc 3 (3rd Degree)	Bậc 4 (4th Degree)	Bậc 5 (5th Degree)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Hình 11.4: Bảng lương tổng quát

Đa số các công ty Mỹ tính thành tiền lương ngay trong khung "bậc" lương dựa theo số điểm của bản đánh giá công việc. Cách tính cũng đơn giản. Mức lương tối thiểu theo luật định để cho nhân viên đủ sống và chi phí cho sinh hoạt gia đình là công việc có số điểm thấp nhất. Công việc hay chức vụ có số điểm cao nhất được quy thành số lương cao nhất sau khi so sánh với mức lương cao nhất của các công ty khác trong khu vực, và tùy theo chiến lược thu hút nhân tài của công ty. Cũng có công ty để nguyên số điểm trong khung "bậc" lương. Và tùy theo tình hình mà quy mỗi điểm được tính thành bao nhiêu tiền giống như các công ty Pháp.

Trong khi đó, các công ty của Pháp và hầu hết các công ty và công sở tại Sài Gòn trước đây lại chia theo "ngạch" hay "hạng" kèm theo số điểm mà người ta thường gọi là *chỉ số lương*. Có nơi chia hạng lương theo số thứ tự, có nơi theo vần chữ in hoa. Thí dụ hạng A, hạng B... Hình 115 cho thí dụ cụ thể của hãng Bata trước năm 1975 tại Sài Gòn, chúng ta thấy mỗi chỉ số điểm ở cột điểm đầu tiên là con số căn bản để tính tiền. Thí dụ, giám đốc tiếp thị được 875 điểm như trong bảng lương sau đây. Nếu mỗi điểm là 200đ thì giám đốc tiếp thị lãnh 175.000 đồng mỗi tháng. Các cột kế tiếp chỉ là chỉ số điểm tiêu chuẩn thấp nhất, trung bình và cao nhất. Các cột sau đó mới là cột điểm của con người thật, việc thật, chúng ta hãy xem bảng ghi ngạch lương cụ thể.

Nói chung, để khuyến khích khối gián tiếp làm việc có hiệu quả, công ty thường chia lời, hoặc cấp phần thưởng cuối năm. Các kỹ sư, cán bộ có sáng kiến mới làm lợi cho công ty, sáng tạo các mẫu mã đẹp, phát minh hoặc áp dụng các khoa học kỹ thuật mới trong nhà máy sẽ được thưởng ngay tùy theo giá trị của các phát minh sáng kiến. Riêng các nhà quản trị cao cấp gồm phó tổng giám đốc, các giám đốc - phó giám đốc công ty, giám đốc - phó giám đốc các nhà máy, giám đốc - phó giám đốc các phân bộ (division heads) được hưởng quy chế khen thưởng cao hơn, để khuyến khích các cấp quản trị đưa công ty tới trình độ phát triển cao hơn, và kinh doanh có lời hơn. Ngoài số lương rất cao trong bảng lương, những vị này nếu có thành tích sẽ được khen thưởng, được

chia lời hoặc được tiền thưởng cuối năm, được mua cổ phần với giá hạ, hoặc được tặng không các cổ phần.

2. Mậu Dịch Viên

Mậu dịch viên không phải thuần túy là người bán hàng, mà có thể còn là người chào hàng, người phụ trách quảng cáo... Đa số những người phụ trách bán hàng thích hình thức tiền hoa hồng (commission). Đây là hình thức trả lương lâu đời nhất và phổ biến nhất, khuyến khích cao nhất. Tuy nhiên hình thức này cũng có nhiều vấn đề mà nhà quản trị cần phải quan tâm đến. Đó là vấn đề bố trí địa điểm kinh doanh và vị trí bán hàng trong cửa tiệm một cách công bằng. Chẳng hạn như nhân viên bán tại một cửa hàng mà vị trí không thuận lợi lắm so với cửa hàng khác của công ty, hoặc ngay trong một cửa hàng, người phụ trách quầy có nhiều khách mua cũng thu nhập khác với quầy có ít người mua.

Đa số nhân viên bán hàng lãnh lương theo dạng này tự điều hành lấy, ít phải kiểm tra đôn đốc. Họ chỉ cần lãnh lương kích thích bằng tiền hoa hồng. Nhưng khoản tiền hoa hồng cũng tương quan ngược lại với chu kỳ kinh doanh - trong thời kỳ kinh doanh "bết bát", người bán hàng làm việc cực nhọc chỉ nhận được một số tiền tối thiểu đối với cố gắng của họ, trong khi trong thời kỳ thuận lợi, họ được hưởng lợi tương đối khá. Đó là vấn đề mà nhà quản trị cần quan tâm. Cách tốt nhất là trả lương tháng cộng thêm tiền hoa hồng.

Đối với các nhân viên mại vụ khác như chào hàng, quảng cáo, giao dịch... thì cách trả lương tốt nhất là *trả lương tháng* như các nhân viên hành chánh khác *cộng với tiền công trạng hoặc tiền thưởng* dựa trên khối lượng công việc có kết quả, việc ấn định tiền thưởng tương đối cũng đơn giản, dựa trên kết quả của các năm trước hoặc các tháng trước hoặc dựa trên các kết quả của các mại viên khác, đồng thời cũng tính đến kinh nghiệm của người đó và các điều kiện thị trường.

Hình 11.5: BẢNG GHI CÁC NGẠCH LƯƠNG THEO CHỨC VỤ

CHỨC VỤ	ĐIỂM SỐ	NGẠCH	Điểm số ít nhất, trung bình và cao nhất (khoảng cách giữa các ngạch sai biệt 20%)			Trật lương căn cứ vào mỗi điểm là bao nhiêu tiền để nhân lên	
			Thấp nhất	Trung bình	Cao nhất	Nếu 1 điểm là VN \$ 200 thì lương cao nhất là VN \$ 200.000 một tháng	Nếu 1 điểm là VN \$ 150 thì lương cao nhất là VN \$ 150.000 một tháng
Giám đốc tiếp thị	875	I					
Giám đốc sản xuất	811						
Giám đốc nguyên liệu	745		665	832	1000	133.000	99.750
Giám đốc nhân viên	745	II					
Giám đốc hành chánh	710						
Trưởng sở sản phi/hiệu năng	660		550	690	829	110.000	82.500
Trưởng sở mại mại	635	III					
Trưởng sở sản xuất giày da	635						
Trưởng sở sản xuất giày cao su	635		457	572	683	91.400	68.550
Trưởng sở bán lẻ	618						
Phụ tá Giám đốc nguyên liệu	566	IV					
Trưởng sở Huấn luyện	488						
Phụ tá sản xuất giày da	477		380	475	571	76.000	57.000
Phụ tá sản xuất giày cao su	477						
Trưởng sở phát triển sản phẩm	477						
Trưởng sở giao tế	457	V					
Kế toán trưởng	453						
Trưởng sở bán sỉ	452						
Trưởng sở sản phẩm	440						
Trưởng sở hiệu năng	432						
Trưởng sở bảo trì	430						
Trưởng sở xuất cảng	405						

Đốc công trưởng	316	VI	261	327	393	52.200	65.100	78.600	39.150	49.050	48.950
Kiểm soát viên ngành lẻ	305										
Trưởng phòng công nhân	299										
Trưởng phòng nguyên liệu	260	VII	217	271	326	43.400	54.200	65.200	32.550	40.650	48.900
Trưởng phòng tiếp liệu	258										
Kiểm soát viên số lương	256										
Chuyên viên họa mẫu giày	256										
Trưởng phòng thầu ngân	250	VIII	18	225	270	36.000	45.000	54.000	27.000	33.750	40.500
Phụ tá kế toán trưởng	233										
Đốc công điều khiển máy	231										
Đốc công xưởng thợ	224										
Đốc công bảo trì	222										
Phụ tá hiệu năng	212	IX	149	186	224	29.800	37.200	44.800	22.350	27.900	33.600
Trưởng kho hàng (100/680)	211										
Kiểm soát viên kế toán	208										
Phụ tá phòng tiếp liệu	206										
Trưởng phòng tiếp vận	189	X	124	155	186	24.800	31.000	37.200	18.600	23.250	27.900
Đốc công sản phẩm	186										
Đốc công kiểm phẩm	186										
Đốc công tập sự	186										

GHI CHÚ: Số lượng nhiều hay ít là tùy theo số điểm kết quả của bảng Tổng kết cho từng chức vụ được nghiên cứu theo phiếu định giá trị Chức vụ. Thí dụ kết quả số điểm cho chức vụ Giám đốc Nhân viên là 745 điểm. 1 điểm là VN\$200, thì VN\$ 200x745 = 149.000\$ mỗi tháng. Tuy nhiên, đây chỉ là điểm thí dụ cần bàn còn phải tùy vào chính sách sách lương bóng của Công ty.

3. Đốc Công Hoạch Kiểm Soát Viên

Đốc công hoặc kiểm soát viên cũng được lãnh lương theo bảng lương tháng như những nhân viên hành chánh và các nhà quản trị đã nêu trên đây. Bởi vì họ là những người kiểm tra đôn đốc công nhân làm việc sao cho sản phẩm có chất lượng cao và năng suất cao, cho nên khi công nhân làm thêm giờ phụ trội, họ cũng phải hiện diện. Do đó, họ cũng được thêm một khoản tiền - thưởng là được ấn định trước một số tiền cố định (trong khi đó công nhân hoặc ăn lương theo giờ phụ trội, hoặc sản phẩm phụ trội...). Đốc công cũng được chia tỉ lệ tiền thưởng của công nhân đã tiết kiệm được thời gian trong chương trình trả lương chia tỉ lệ tiền thưởng "chương trình trả lương cơ bản cộng với tiền thưởng" "chương trình trả lương thưởng theo nhóm" sẽ được trình bày ở mục B, tiểu mục 2.4, 2.5, và 2.7.

Nói chung, đốc công cũng được những món tiền thưởng khi đạt được những tiêu chuẩn trách nhiệm sau đây: (1) nói một cách tổng quát, khi đơn vị của ông ta hoạt động tốt hơn, giúp cho cơ quan đáp ứng được những mục tiêu đề ra, (2) nói cho rõ hơn, đó là khi ông ta kiểm tra được một số yếu tố liên quan đến chi phí và hiệu năng, (3) nói một cách chi tiết, khi các yếu tố đó có thể đo lường một cách khách quan (đó là những yếu tố chi phí lao động, cung ứng, chất lượng sản phẩm, tiết kiệm, an toàn lao động và tuân theo đúng thời biểu).

B. TRẢ LƯƠNG CHO CÔNG NHÂN TRỰC TIẾP SẢN XUẤT

Ít khi nào chúng ta thấy các công ty tại các nước phát triển áp dụng phương pháp trả lương theo bảng thang lương tháng cho công nhân sản xuất trực tiếp. Chỉ có một số rất ít công ty - xí nghiệp, vì mới triển khai kinh doanh, chưa có chuyên viên kinh nghiệm trong công tác đánh giá công việc, đành phải áp dụng lối trả lương tháng giống như khối gián tiếp. Nhưng về lâu về dài, nếu công ty đó còn tiếp tục theo lối trả lương này, công ty đó chắc chắn sẽ bị phá sản vì không khuyến khích công nhân sản xuất, năng suất sẽ thấp, giá thành đơn vị cao, chưa kể chất lượng không bảo đảm.

Ngược lại, hầu hết các công ty tại các nước phát triển trên thế giới đều áp dụng hai phương pháp trả lương sau đây: trả lương theo giờ, và trả lương kích thích sản xuất dựa trên sản phẩm.

1. Trả Lương Theo Giờ Hay Theo Thời Gian

Đây là phương pháp trả lương đơn giản nhất và thông thường nhất. Trả lương theo giờ là cách trả tiền công lao động theo *tỉ lệ tiền công lao động trong một giờ. Tiền công lao động trong một giờ không đồng đều cho mọi công nhân, nhưng tính theo bảng thang điểm cho mỗi loại công việc mà chúng tôi đã có dịp trình bày. Tiền thù lao trong một giờ sẽ tương ứng với trình độ mỗi công nhân, được đánh giá qua nấc thang điểm.*

Trả lương theo giờ được áp dụng tại các công ty khi các công việc sản xuất chưa được đo lường cụ thể hoặc chưa thể đo lường được. Muốn đo lường công việc một cách cụ thể, công ty phải có các chuyên viên nghiên cứu các động tác (motion study) và nghiên cứu thời gian (time study) của mỗi động tác để hoàn tất công việc⁽⁴⁾. Trước đây các công việc này cần phải có các loại máy đo thời gian, máy đo và chụp các cử động. Ngày nay công việc trở nên dễ dàng hơn nhờ có hệ thống máy tính điện tử, máy quay video. Đo lường công việc đòi hỏi phải có thời gian nghiên cứu tỷ mỉ và quy mô, cho nên công ty vẫn phải áp dụng trả tiền công theo giờ.

Trả lương thời gian chỉ có kết quả trong các trường hợp sau đây: (1) Khi tốc độ công việc được thực hiện bằng máy móc theo dây chuyền hoặc bằng thiết bị sử dụng vật tư; (2) Khi công ty coi chi ất lượng và độ chính xác của sản phẩm là yếu tố quan trọng, mà nếu trả lương theo sản phẩm có thể mất hai tính chất này; (3) Khi việc sản xuất rất đa dạng (như khi sản xuất theo đơn đặt hàng số lượng nhỏ, hoặc khi các hoạt động sản xuất này có tính chất tạm thời; và (4) khi trong quá trình sản

⁽⁴⁾ Nghiên cứu cử động và nghiên cứu thời gian là hai kỹ thuật áp dụng trong quản trị hành chánh và quản trị sản xuất. Để hiểu rõ hơn; đề nghị xem những tài liệu liên quan đến hai môn quản trị này.

xuất, đôi khi thường bị gián đoạn và trì hoãn, khiến cho công ty không áp dụng phương pháp trả lương kích thích sản xuất được, vì phương pháp này kém hiệu quả và không thực tế.

Trả lương theo thời gian hiện được áp dụng rất phổ biến trên thế giới vì yếu tố chất lượng và độ chính xác càng ngày càng được chú trọng, và tốc độ sản xuất thường được tự động hóa hoặc được dây chuyền hóa. Trả lương theo thời gian rất dễ tính toán và đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm việc.

Tuy nhiên trả lương cách này chỉ thuần túy đo lường được sự hiện diện của công nhân đối với công việc sản xuất, chứ chưa đo lường được sức cố gắng hoặc hiệu quả của sản xuất. Ngoại trừ trường hợp sản xuất theo dây chuyền cơ giới hóa, khối lượng công việc phần lớn dựa theo sự tự giác sẵn lòng làm việc của công nhân và hiệu năng của công việc giám sát, kiểm tra đôn đốc. Một công nhân lười hoặc kém hiệu năng được trả cùng một mức lương giờ như công nhân có hiệu năng. Hậu quả là công nhân có hiệu năng thường hạ bớt hoặc giảm bớt xuất lượng (output) cho bằng đồng nghiệp bởi vì mức cố gắng của họ thường không được thể hiện ngay qua mức lương của họ. *Nếu không có mức khuyến khích tăng lương hoặc thăng thưởng*, công nhân đôi khi giữ nguyên (cố định) xuất lượng của họ ở mức độ vừa đủ để họ có đủ tiêu chuẩn tiếp tục được làm việc. *Do đó, để giải quyết vấn đề cần phải có kiểm tra đôn đốc thường xuyên.*

2. Trả Lương Kích Thích Lao Động Theo Sản Phẩm⁽⁵⁾

Nói chung, công ty nào cũng muốn trả lương công nhân theo phương pháp khuyến khích lao động. Nhưng muốn áp dụng phương pháp này thành công, điều kiện tiên quyết là công ty phải tiêu chuẩn hóa công việc - nghĩa là phải đo lường được công việc. (Chẳng hạn như muốn sản xuất ra một mặt hàng cần phải qua mấy khâu. Mỗi khâu gồm các động tác gì, mỗi động tác mất bao nhiêu thời gian đối với một người thợ

⁽⁵⁾ John A. Shubin, *Business Management* (New York: Barnes and Noble, Inc., 1969), pp.303-307.

trung bình, khá, giỏi...; để thực hiện các động tác đó cần phải có những điều kiện gì... Sau đó, ta mới đo lường được trong một giờ làm được bao nhiêu sản phẩm hay công đoạn). Trả lương kích thích lao động áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất dựa trên cơ sở xuất lượng sản phẩm trong một đơn vị thời gian; trả lương cho người bán hàng trên cơ sở doanh thu; và trả lương cho đốc công trên cơ sở tiết kiệm vật tư và lao động (đã trình bày trên đây).

Trước khi áp dụng phương pháp trả lương kích thích lao động, các công ty đều đã thực hiện chương trình đơn giản hóa công việc (work simplification program) - nghĩa là sau khi thực hiện chương trình nghiên cứu cử động (motion study) và nghiên cứu thời gian (time study), công ty sẽ cải tiến phương pháp sản xuất sao cho các động tác không dư thừa, không phí sức, bớt thời gian di chuyển, và do đó tiết kiệm được thời gian hơn, tiêu chuẩn cũng rõ ràng hơn.

Phương pháp trả lương này có lợi cho cả hai bên phía công nhân và phía công ty: bằng cách gia tăng xuất lượng, công nhân cũng gia tăng mức thu nhập của mình, trong khi đó công ty lại có nhiều sản phẩm có chất lượng với chi phí lao động từng đơn vị sản phẩm thấp hơn và đầu phí từng đơn vị sản phẩm (overhead charges per unit) thấp hơn.⁽⁶⁾

Tất cả các kế hoạch trả lương kích thích lao động đều dựa trên cơ sở trả lương phụ trội đối với xuất lượng (output) vượt quá mức bình thường - nghĩa là mức độ mà một công nhân chỉ cần cố gắng trung bình có thể thực hiện được. Điều quan trọng là nhà quản trị xác định thể nào là mức xuất lượng trung bình, để từ đó mới ấn định mức thưởng vượt mức. Mức lương đối với xuất lượng bình thường là mức mà công nhân ở hạng ngạch (mức thang điểm) đó đủ để sống và chi phí cho sinh hoạt sống của hạng ngạch mà mình thủ đắc.

Tất cả các hình thức trả lương kích thích lao động, ngoại trừ hình thức trả lương theo từng sản phẩm, đều dựa trên cơ sở thời gian và xuất lượng. Các kế hoạch trả lương này khác nhau tùy theo phương pháp xác

⁽⁶⁾ Đầu phí (overhead) là loại chi phí cố định bao gồm tiền điện, tiền nước, tiền điện thoại, tiền thuê nhà - đất, và chi phí cho các hoạt động hành chánh.

định và tính toán mức tiền thưởng làm vượt mức công việc. Mặc dầu các hình thức trả lương này phù hợp với công việc mang tính chất sản xuất, nhưng nhiều hình thức có những khía cạnh giống nhau và có thể áp dụng cho lao động gián tiếp cũng như trực tiếp.

Cần phải lựa chọn các kế hoạch trả lương kích thích lao động phù hợp nhất và nếu cần thiết cần phải sửa đổi hoặc đưa ra các kế hoạch đặc biệt nhằm đáp ứng với các điều kiện sản xuất riêng biệt của mỗi công ty xí nghiệp... Để làm được việc đó, cần phải cân nhắc sắp xếp các nhân tố cấu tạo thành kế hoạch trả lương kích thích sau đây:

- Mức độ tiêu chuẩn của công việc.
- Mức thù lao cơ bản bảo đảm cho cuộc sống của công nhân.
- Mức xuất phát tiền thưởng vượt mức công việc.
- Tỷ lệ phần trăm xuất lượng phụ trội (hoặc thời gian tiết kiệm được) vượt mức tiêu chuẩn.
- Khoản tiền hoặc mức tiền thưởng.

Cần lưu ý rằng, *không có hình thức trả lương nào là tối ưu cả*. Nó chỉ tối ưu khi nó thích hợp với bầu không khí văn hóa của từng công ty (corporate culture) - nghĩa là phải được hầu hết công nhân tán thưởng, và thích hợp với khung cảnh kinh doanh của công ty. Có nhiều loại hình trả lương kích thích lao động, chúng tôi nêu lên một số loại hình phổ biến để các công ty tại Việt Nam tùy trường hợp mà tham khảo.

2.1. Trả Lương Theo Từng Sản Phẩm (The Piece-rate Hay Piece-work)

Trả lương theo từng sản phẩm là phương pháp trả lương trên cơ sở số lượng đơn vị sản phẩm hay công đoạn nhân với tỉ giá cố định từng đơn vị (Thí dụ một công nhân trong một ngày sản xuất được 100 đơn vị, mỗi đơn vị được tính là 150đ. Vậy trong ngày đó công nhân đó được $150\text{đ} \times 100 = 15.000\text{đ}$. Nếu ngày nào công nhân đó cũng cố gắng sản xuất được mức đó, đúng chất lượng, anh ta sẽ có khoản thu hàng tháng khoản $15.000\text{đ} \times 26 \text{ ngày} = 390.000 \text{ đồng}$). Muốn được khoản thu thập cao, chắc chắn công nhân phải chăm chỉ, không dám phung phí sức khỏe

trong các châu nhậu mỗi đêm... Công nhân kiếm được nhiều tiền hay ít đều cân xứng theo tỷ lệ trực tiếp của sản phẩm (đúng chất lượng) nhiều hay ít. Phương pháp trả lương này khuyến khích lao động rất mạnh.

Nhiều công ty xí nghiệp ấn định đơn giá sản phẩm một cách tùy tiện bằng cách chia số lượng đơn vị sản phẩm trung bình được trả lương theo ngày làm việc trước đây, và sau đó lựa chọn một đơn giá sao cho thấp hơn con số đơn giá mới chia xong. Phương pháp ấn định đơn giá sản phẩm không chính xác này sẽ dẫn đến hậu quả là đơn giá đó quá cao hoặc quá thấp. Sau thời gian áp dụng, nếu thấy đơn giá này quá cao, họ sẽ (cắt bớt) xuống. Điều này sẽ có tác hại làm nản lòng công nhân. Họ sẽ không tin vào các kế hoạch của công ty nữa. Kế hoạch trả lương theo từng sản phẩm là *một kế hoạch kích thích lao động có hiệu quả và ổn định* khi đơn giá sản phẩm được ấn định một cách chính xác *qua các cuộc nghiên cứu thời gian của mỗi động tác sản xuất* (time study)⁽⁷⁾ và được bảo đảm không duyệt xét lại hoặc "cắt bớt" bao lâu mà công việc về cơ bản không thay đổi; và *khi tương đối ít có các gián đoạn về sản xuất*.

2.2. Trả Lương Thưởng 100% (The 100 Per Cent Premium Payment)

Kế hoạch trả lương thưởng 100% là kế hoạch ấn định tiêu chuẩn công việc bằng cách tính theo thời gian và đơn giá được tính theo thời gian hơn là *tính bằng tiền*. (Thí dụ như 6 phút trên một sản phẩm hay công đoạn). Một tỉ lệ giờ nhất định dành để trả cho giờ làm việc. Kế hoạch này cũng giống như kế hoạch trả lương theo từng sản phẩm, nhưng khác nhau ở chỗ *sử dụng thời gian công tác làm đơn vị trả tiền* thay "giá tiền" mỗi đơn vị sản phẩm. Chẳng hạn như một giờ tiêu chuẩn làm việc được ấn định là làm ra 10 đơn vị sản phẩm, nhưng nếu công nhân hoàn thành công việc trong 40 phút, anh ta được trả lương đầy đủ một giờ. Như vậy công nhân đó được trả tiền *toàn bộ thời gian tiết kiệm được* (full value for time saved). Như thí dụ trên, công nhân này hoàn

⁽⁷⁾ "Nghiên cứu thời gian" là một kỹ thuật đo lường thời gian của mỗi động tác sản xuất do Frederick W. Taylor và hai vợ chồng kỹ sư Gilbreths phát minh ra vào cuối thập niên 1890 nhằm đơn giản hóa công việc.

thành một sản phẩm là 4 phút (thay vì 6 phút) - nghĩa là trong 480 phút (8 giờ làm việc/ngày = 480 phút) anh ta làm ra 120 sản phẩm thay vì 80 sản phẩm, anh ta đã tiết kiệm được 240 phút. (Theo tiêu chuẩn thì một đơn vị mất 6 phút, anh ta làm ra 120 đơn vị, theo tiêu chuẩn thì phải mất 720 phút, vậy anh ta tiết kiệm được $720\text{ph} - 480\text{ph} = 240$ phút = 4 giờ) vậy anh ta hưởng trọn tiền lương 8 giờ tiêu chuẩn + 4 giờ tiết kiệm = 12 giờ. Nếu đơn giá giờ làm việc là 1000đ thì ngày hôm đó anh được 12.000đ.

Về cơ bản, kế hoạch trả lương này cũng tính toàn bộ sản phẩm, nhưng khác nhau ở chỗ một đằng tính theo đơn giá sản phẩm, một đằng lại tính theo đơn giá thời gian. Nhưng kế hoạch này có ưu điểm hơn kế hoạch trả lương theo từng sản phẩm là nó giúp dễ dàng nâng hay hạ *đơn giá giờ làm việc* (trong khi thời gian tiêu chuẩn cho đơn vị sản phẩm vẫn không thay đổi). Trong khi đó việc thay đổi đơn giá sản phẩm của kế hoạch trả lương theo sản phẩm thì rắc rối, và điều chỉnh xuống bị công nhân coi như là "cắt bớt đơn giá" (Rate cutting), khiến họ dễ bất mãn.

2.3. Trả Lương Theo Giờ Tiêu Chuẩn (The Standard Hour Payment)

Phương pháp trả lương theo giờ tiêu chuẩn cũng tương tự như phương pháp trả lương thưởng 100%, nhưng cách tính khác nhau ở khởi điểm xuất phát thưởng. Trong khi mức xuất phát thưởng của kế hoạch thưởng 100% là công nhân phải đạt hiệu năng 100% và trên mức đó mới được thưởng, (theo thí dụ trên, mức xuất phát thẳng thưởng là từ 10 đơn vị trở lên trong một giờ), thì kế hoạch trả lương theo giờ tiêu chuẩn thưởng cho ai hoàn thành 100% hiệu năng (100-per-cent efficiency) hay hoàn thành giờ tiêu chuẩn (the standard hour) - nghĩa là mức *khởi điểm thưởng ở dưới mức 100% hiệu năng*. Mức khởi điểm này tùy công ty ấn định, có thể là 80% hoặc 90% giờ tiêu chuẩn (hay 100% hiệu năng). Chẳng hạn như công ty ấn định giờ tiêu chuẩn là 10 đơn vị trong một giờ (hoặc 6 phút làm ra một đơn vị). Nhưng công nhân chỉ cần đạt 80% giờ tiêu chuẩn, nghĩa là trong một giờ chỉ cần đạt 8 đơn vị, công nhân đó được lãnh trọn đơn giá giờ làm việc. Nếu đơn giá giờ tiêu

chuẩn là 1500đ, thì chỉ cần làm ra 8 đơn vị, công nhân được lãnh trọn 1500đ trong một giờ hoặc 12.000đ trong một ngày với 64 sản phẩm thay vì phải làm ra 80 đơn vị. Nếu công nhân làm ra 80 đơn vị trong một ngày, thì công nhân đó được trả tiền 10 giờ làm việc bằng 15.000đ. (Công nhân đòi ra 16 đơn vị, mà 8 đơn vị được tính là một giờ làm việc).

Đây là một cách đánh vào tâm lý công nhân và thúc đẩy công nhân làm việc đạt được mức giờ tiêu chuẩn. Nếu ai đạt được "kế hoạch", người đó sẽ được thưởng. Nếu không đạt, thậm chí đạt 80% "kế hoạch", công nhân vẫn được tính tiền như đã hoàn thành kế hoạch.

2.4. Trả Lương Chia Tỷ Lệ Tiền Thưởng Hay Kế Hoạch Tiền Thưởng Halsey (*The Gainsharing Payment Or The Halsey Premium Plan*)

Kế hoạch trả lương chia tỷ lệ tiền thưởng còn gọi là kế hoạch tiền thưởng Halsey (*The Halsey premium plan*) dựa trên cơ sở mức sản xuất trung bình trước đây, coi như mức được trả thù lao bảo đảm cho cuộc sống, cộng với tiền thưởng đã tiết kiệm được thời gian sản xuất theo tỷ lệ phần trăm cụ thể của đơn giá giờ công (*the hourly wage rate*). Tỷ lệ phần trăm số giờ tiết kiệm được tùy thuộc vào mức ấn định của mỗi công ty. *Thường các công ty ấn định mức chia tỷ lệ phần trăm tiền thưởng từ 30 - 50%*. Thí dụ như theo kế hoạch trả lương chia tỷ lệ tiền thưởng là 50 - 50, với đơn giá giờ công lao động là 1000đ, và tiêu chuẩn công việc là 1 đơn vị trong 1 giờ, hoặc 8 đơn vị trong 8 giờ một ngày, một công nhân xuất sắc làm ra được 11 đơn vị (tiết kiệm được 3 giờ), công nhân đó sẽ được lãnh lương cơ bản $8 \times 1000 = 8000$ đ/ngày cộng với 50% tiền thưởng 3 giờ tiết kiệm được là 1 giờ 30 phút vị chi là 1500đ. Vậy công nhân đó sẽ lãnh được 9500 đ/ngày.

Kế hoạch trả lương này khác với kế hoạch trả lương theo từng sản phẩm và kế hoạch trả lương thưởng 100%. Trong khi hai kế hoạch trên thưởng cho công nhân toàn bộ số tiền vượt mức kế hoạch hay vượt mức tiêu chuẩn, thì kế hoạch trả lương chia tỷ lệ tiền thưởng chỉ cho công nhân được hưởng từ 30 - 50% tiền thưởng.

Tuy nhiên kế hoạch trả lương này thích hợp với những công ty không, hay chưa định mức lao động được, chưa ấn định tiêu chuẩn thời gian một cách chính xác và cụ thể - *Việt Nam là một thí dụ tiêu biểu*. Kế hoạch này dễ thực hiện bởi vì tiêu chuẩn công việc dựa trên hoạt động trong quá khứ và không cần phải áp dụng các phương pháp nghiên cứu động tác (motion study), nghiên cứu thời gian (time study) để cải tiến và đơn giản hóa công việc (Job simplification). Mức tiêu chuẩn thời gian không chính xác cũng *không gây hậu quả trầm trọng cho công ty do mức tiền thưởng ở mức khiên tốn*. Trong trường hợp này công ty được chia tiền thưởng tiết kiệm thời gian và vì thế giảm bớt được chi phí lao động, công ty hầu như không cần phải "cắt bớt mức thưởng" (Rate-cutting) như kế hoạch trả lương theo từng sản phẩm.

Với mức tiền lương cơ bản bảo đảm mức thu nhập đủ sống cho công nhân, kế hoạch này khuyến khích công nhân sản xuất nhiều hơn trong quá khứ. *Để khuyến khích toàn bộ hoạt động sản xuất, một số công ty chia một phần tỉ lệ tiền thưởng thời gian tiết kiệm được cho các đốc công và một phần cho các công nhân gián tiếp hỗ trợ cho hoạt động sản xuất*.

Bất lợi của kế hoạch trả lương loại này là tiêu chuẩn lao động không chính xác, cho nên tiêu chuẩn công việc hoặc là "dễ" hoặc là "khó". Để vượt qua yếu điểm này, công ty dần dần cải tiến, tiêu chuẩn hóa các phương pháp sản xuất và sau đó ấn định các tiêu chuẩn công việc (task standards) qua chương trình nghiên cứu thời gian (time study). Sau đó, để khuyến khích công nhân sản xuất có hiệu quả hơn, công ty nên ấn định tỉ lệ thưởng cao hơn trước, bởi vì một khi đã ấn định tiêu chuẩn công việc chính xác, sẽ có khuynh hướng giảm bớt khối lượng thời gian tiết kiệm được như trước đây theo tiêu chuẩn lỏng lẻo.

2.5. Trả Lương Cơ Bản Cộng Với Tiền Thưởng (The Gantt Task-and-Bonus Payment)

Đây là một kế hoạch trả lương khuyến khích cao độ, do nhà quản trị Gantt người Mỹ đề xướng. Chương trình này được áp dụng sau khi đã cải tiến và tiêu chuẩn hóa công việc, và *tiêu chuẩn công việc lần đầu*

chuẩn thời gian được ấn định ở mức cao, đòi hỏi công nhân phải cố gắng và có tay nghề và vì thế đơn giá giờ công lao động tương đối cao hơn các chương trình khác. Công nhân hoàn thành công việc theo giờ tiêu chuẩn sẽ được hưởng tiền lương cơ bản cao, cộng với tiền thưởng theo tỉ lệ phần trăm cố định (từ 20 đến 50% tùy theo tính chất công việc cần kích thích của mỗi công ty) của số giờ tiêu chuẩn tính theo đơn giá giờ công lao động. Chẳng hạn như đơn giá giờ công lao động là 1200đ (cao hơn 200 đ/giờ so với các thí dụ đã nêu trên đây), tiêu chuẩn công việc là 40 đơn vị trong một giờ), và tiền thưởng theo tỉ lệ là 25% số giờ công lao động tiêu chuẩn. Công nhân nào hoàn thành đúng tiêu chuẩn, nghĩa là làm được 40 đơn vị trong một ngày, người đó được khoản thù lao cơ bản là $1200đ \times 8 \text{ giờ} = 9.600đ$ cộng với 25% của số giờ tiêu chuẩn $8 \text{ giờ} = 2 \text{ giờ} \times 1200đ = 2400đ$. Tổng cộng người đó được trả lương cơ bản 8 giờ cộng với 2 giờ thưởng = 10 giờ = 12.000 đồng. Nhưng nếu người đó hoàn thành vượt mức tiêu chuẩn, chẳng hạn như làm được 45 đơn vị trong một ngày 8 giờ lao động (nghĩa là tiết kiệm được 1 tiếng - 5 đơn vị trên một giờ tiêu chuẩn), người đó sẽ được trả thù lao 9 giờ cơ bản = $9 \times 1200đ = 1.800đ$ cộng với 25% của 9 giờ = 25% của $10.800đ = 2.700đ$. Tổng cộng người đó được $10.800đ + 2.700đ = 13.500đ$. Ngược lại, công nhân nào không hoàn thành tiêu chuẩn công việc, nghĩa là chỉ làm được dưới 40 đơn vị trong 8 giờ làm việc, người đó chỉ được thanh toán 8 giờ làm việc theo đơn giá cơ bản chỉ đủ để sống và sinh hoạt: $8 \times 1200đ = 9.600 \text{ đ/ngày}$.

Biện pháp trả lương này không những thưởng cho công nhân nào hoàn thành "kế hoạch", mà còn thưởng toàn bộ số thời gian tiết kiệm được do vượt mức kế hoạch, theo một tỉ lệ phần trăm của tổng số giờ quy định cộng với thời gian tiết kiệm được. *Kế hoạch trả lương này thích hợp với những công ty sản xuất mà đầu phí (overhead charges) cao và dễ gặp những trì trệ không thể tránh được.* Kế hoạch sử dụng nguyên tắc thưởng tối đa cho công nhân giỏi và cố gắng, nhưng đồng thời làm nản lòng công nhân yếu kém hoặc lười, hậu quả là họ phải chuyển công việc (hoặc nghỉ việc) và được thay thế bằng những người có khả năng hưởng được tiền thưởng cao này.

Tỉ lệ phần trăm thưởng tùy theo tính chất của công việc và khoản tiền kích thích cần thiết để hoàn thành yêu cầu đòi hỏi; mức kích thích mạnh nhằm mục đích thúc đẩy công nhân giải hoàn thành công việc ở mức độ cao một cách đồng bộ, và do đó hoàn thành kế hoạch sản xuất và giảm bớt tất cả các phí tổn (over all losts), đặc biệt đối các loại máy có tốc độ cao.

Biện pháp trả lương này cũng thưởng cho các đốc công một mức tiền thưởng dựa trên số lượng công nhân đạt tới mức tiêu chuẩn, mà mức tiền thưởng này sẽ thúc đẩy các đốc công cải tiến cách làm việc của các công nhân chưa đạt mức tiêu chuẩn, đồng thời thúc đẩy việc sử dụng các cơ sở vật chất có hiệu quả hơn.

2.6. Trả Lương Thưởng Theo Hiệu Năng Emerson (The Emerson Efficiency-Bonus Payment)

Đây là kế hoạch trả lương do ông Emerson đề xướng. Kế hoạch cũng hơi tương tự như kế hoạch "trả lương cơ bản cộng với tiền thưởng" vừa nêu trên đây, nhưng khác nhau ở mức thưởng hoàn thành tiêu chuẩn và mức thưởng vượt mức tiêu chuẩn. Đây là phương pháp trả lương theo ngày công (hoặc giờ công cũng vậy), và mức khởi điểm thưởng là từ 67% hiệu năng, công nhân sẽ được thưởng 10% đơn giá ngày công khi đạt 90% hiệu năng, 20% khi đạt 100% hiệu năng. Thí dụ tiêu chuẩn ngày công là 40 đơn vị trong một ngày (5 đơn vị trong một giờ) và đơn giá ngày công là 8000đ (1000 đ/giờ công). Nếu công nhân đạt 36 đơn vị (= 90% hiệu năng), công nhân sẽ được 8000đ ngày công cơ bản cộng với 10% của ngày công là 800đ, tổng cộng là 8800đ. Nếu công nhân đạt 100% hiệu năng, nghĩa là 40 đơn vị trong một ngày, thì công nhân đó được 8000đ ngày công cơ bản cộng với 20% của ngày công là 1.600đ, tổng cộng là 9.600đ. Nhưng nếu công nhân vượt tiêu chuẩn, chẳng hạn như 45 đơn vị (tiết kiệm được 1 giờ công), công nhân được thưởng toàn bộ thời gian tiết kiệm được cộng với 20% của thời gian làm việc thực sự. Theo thí dụ trên, công nhân lãnh trọn 9.600đ (hoàn thành 100% hiệu năng), cộng với 1 giờ tiết kiệm là 1000đ, cộng với 20% của số giờ thực

sự làm việc (ở đây là 8 giờ = 8000đ, chứ không tính 20% của 9 giờ như phương pháp trả lương của Gantt) là 11.600đ, tổng cộng là 12.200đ.

Trên đây chỉ là thí dụ cho dễ hiểu. Trên thực tế, hiệu năng và tiền thưởng của công nhân *được tính toán trên một giai đoạn (thường là một tuần lễ) chứ không tính theo từng ngày như các phương pháp khác*. Điều này giúp cho công nhân có cơ hội bổ túc hiệu năng công tác mà đôi lúc anh ta bị tụt lại phía sau vào một đôi ngày nào đó.

2.7. Trả Lương Thưởng Theo Nhóm (*The Group Incentive Payment*)

Đây là phương pháp thưởng theo nhóm, mở rộng phương pháp thưởng khi nhóm công trình hay công việc trong lãnh vực sản xuất, lắp ráp hoặc công việc gián tiếp hội nhập lẫn nhau, ràng buộc lẫn nhau đến nỗi công nhân ý thức rõ quyền lợi của họ theo nhóm. Chẳng hạn như nhóm lắp ráp xe gắn máy, tất cả các công việc đều gắn liền nhau theo một logic không thể tách rời. Trong trường hợp đó, áp dụng phương pháp kích thích lao động từng cá nhân như những phương pháp trên đây không thực tế bởi vì các công việc cá nhân không dễ đo lường được, hoặc tốc độ của một công nhân nào đó sẽ bị những công nhân của khâu trước làm chậm lại hoặc hạn chế tốc độ. Tuy nhiên việc thưởng theo nhóm có hiệu quả khi số thành viên trong nhóm hạn chế, không nên nhiều quá, thường là 20 người trở lại. Bản chất của công việc và tầm cỡ của nhóm nên tổ chức sao cho các công nhân có thể giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau và có thể thấy kết quả của những cố gắng cá nhân.

Có nhiều kế hoạch trả lương đã được đề cập trên đây thích hợp với mục đích khuyến khích theo nhóm. Chẳng hạn như theo kế hoạch "trả lương cơ bản cộng với tiền thưởng" của Gantt, với đơn giá ngày công cơ bản bảo đảm cho cuộc sống và mức tiêu chuẩn theo nhóm, *tỉ lệ tiền thưởng của nhóm áp dụng theo đơn giá ngày công cơ bản của từng người*. Chẳng hạn như một nhóm được thưởng 20%, thì công nhân có đơn giá giờ công là 100 đ/giờ sẽ được 8000 đ/ngày công cơ bản cộng với 20% tiền thưởng dựa theo đơn giá ngày công của người đó là 1.600đ (20% x 8.000đ); công nhân có đơn giá giờ công là 1.200 đ/giờ sẽ được lãnh 9.600 đ/ngày công cơ bản, cộng với 1.920đ tiền thưởng (20% x 9.600đ).

Độc công và những công nhân gián tiếp nằm trong nhóm này cũng được tiền thưởng tương tự.

Lợi điểm của phương pháp trả lương thưởng theo nhóm này là năng suất gia tăng và thu nhập của công nhân nhiều hơn là được trả lương theo giờ công ngày; ít cần phải thêm công việc hành chánh; kỷ luật và trách nhiệm thi hành nhiệm vụ được cả nhóm thúc đẩy nhau; và mỗi quan tâm vào một mục tiêu chung của nhóm nâng cao tinh thần công nhân. Ngoài ra, mỗi công nhân đều tập trung nhiều hơn, và công nhân nào chậm chạp sẽ cố gắng đạt được mức cả nhóm mong đợi. Được kích thích bằng mức thưởng tiền chung, các thành viên cộng tác với nhau và làm việc theo đoàn nhóm có hiệu năng và vì thế họ cùng nhau chia sẻ quan điểm, cùng nhau cải tiến phương pháp, loại bỏ những tắc nghẽn trì trệ, và giữ cho hoạt động được quân bình. Các công nhân mới thường được nhóm huấn luyện nhanh, công việc ít cần phải kiểm tra đôn đốc bởi vì lãnh đạo nhóm thường điều khiển và kiểm tra chi tiết hoạt động của nhóm.

Tuy nhiên phương pháp này cũng có mặt hạn chế. Khi các khó khăn thuộc về cá nhân nảy sinh ra, cố gắng của nhóm sẽ bị chững lại. Nếu nhóm tương đối lớn, một thành viên nào đó có thể "làm trì hoãn" nếu áp lực của nhóm không đủ hiệu quả để "vực" anh ta lên. Ngoài ra, một nhóm có nhiều kinh nghiệm, năng suất cao đôi khi không chịu kiên nhẫn đối với một công nhân mới, họ coi anh ta là "người chậm hiểu". Độc công và nhà quản trị nên quan tâm đến các vấn đề này.

2.8. Trả Lương Thưởng Cổ Phần Với Giá Hạ (Stock Option)

Ngoài số lương căn bản mà công nhân viên lãnh hàng tuần hay hàng tháng, để cho công nhân viên gắn bó và dự phần với công ty, nhiều công ty đã áp dụng hình thức chia cổ phần cho cán bộ công nhân viên. Hình thức thưởng này thường áp dụng đối với các cán bộ lãnh đạo hơn là cấp nhân viên. Nhưng hình thức thưởng một số cổ phần với giá khuyến khích (stock option), thường thấp hơn giá thị trường, được áp dụng rộng rãi cho công nhân viên. Trong một số cuộc thi đua tay nghề

giỏi, thi đua đóng góp ý kiến, phát minh mới, những người thắng cuộc hoặc có những phát minh, cải tiến kỹ thuật cũng được thưởng cổ phần.

Nhiều ý kiến tranh luận về vấn đề này. Có người phê bình rằng người sở hữu cổ phần có thể có cảm tưởng thỏa mãn và được thưởng khi trị giá cổ phần đang có chiều hướng lên, nhưng lại có cảm tưởng bất mãn và mất mát khi trị giá cổ phần có chiều đi xuống. Có những người khác lại lập luận ngược lại rằng chính điều này cũng đem lại một hiệu quả bổ ích bởi vì nó cho công nhân thấy sự bấp bênh, không chắc chắn trong công việc kinh doanh, và vì thế cần phải cố gắng làm sao cho công việc kinh doanh có kết quả, cổ phần cũng từ đó mà tăng giá trị. Những người ủng hộ chính sách "sở hữu cổ phần" cho rằng việc sở hữu cổ phần sẽ làm cho công nhân viên cảm thấy họ đương nhiên là người sở hữu một phần tài sản của công ty, có đủ tư cách tham dự các cuộc họp cổ đông và được quyền bầu, và vì thế họ gắn bó với công ty nhiều hơn.

2.9. Chương Trình Cho Công Nhân Sở Hữu Cổ Phần

Chương trình cho công nhân sở hữu cổ phần (Employee stock ownership plan - ESOP) cũng gần tương tự như phương pháp trả lương thưởng cổ phần với giá hạ được trình bày trên đây. Chương trình này khuyến khích nhân viên sản xuất bằng cách cung cấp cho họ các loại cổ phần thường (common stock). Công ty trích các khoản chi từ thuế đóng góp cho chương trình này - nghĩa là chương trình này vay mượn quỹ của công ty để mua cổ phần cung cấp cho nhân viên.

2.10. Kế Hoạch Scanlon

Kế hoạch Scanlon là một chương trình do Joseph Scanlon triển khai năm 1937. Đây là một chương trình cũng gần tương tự như chương trình chia tỷ lệ tiền thưởng (gain - sharing) đã trình bày trong mục 4 trên đây. Đây là một chương trình phổ biến nhất hiện nay nhằm gắn liền công nhân viên vào việc hoàn thành công tác. Kế hoạch chia tỷ lệ tiền thưởng đôi khi còn được gọi là chương trình kích thích năng suất lao động, kích thích nhóm, và kích thích chia xẻ hoàn thành công tác (performance sharing incentives). Kế hoạch này nhằm khuyến khích

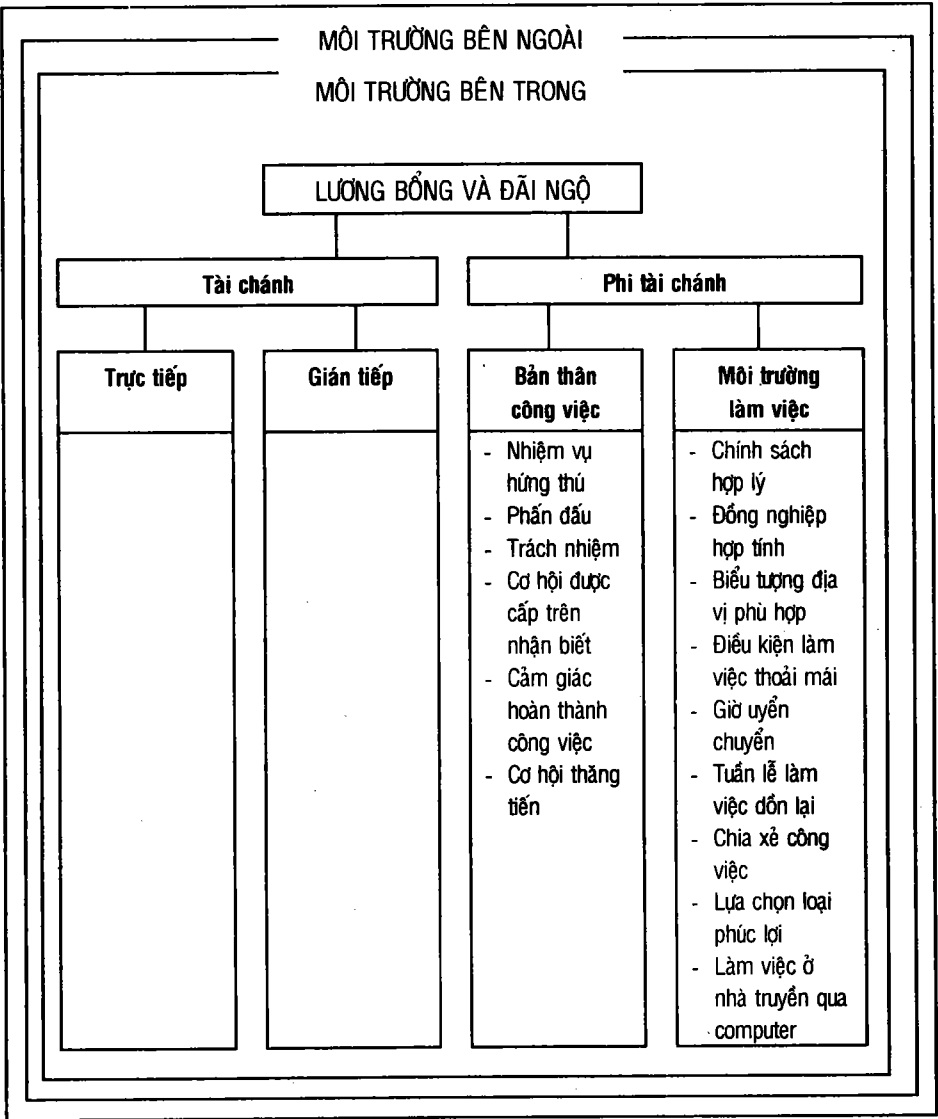
nhiều hoặc tất cả công nhân viên trong nỗ lực hoàn thành các mục tiêu tăng năng suất lao động của công ty.⁽⁸⁾

Theo chương trình này, nhân viên sẽ được thưởng tiền vì đã tiết kiệm chi phí lao động do thực hiện các đề nghị của họ. Các đề nghị này được hội đồng các cấp lãnh đạo và công nhân đánh giá. Mức tiết kiệm được tính toán trên cơ sở tỉ lệ giữa chi phí lao động tiền lương với giá trị các doanh thu. Nếu công ty thấy chi phí lương bỗng giảm đi nhờ gia tăng hiệu năng sản xuất, công ty sẽ chia khoản tiết kiệm đó với công nhân.

III. ĐÁI NGỘ PHI TÀI CHÁNH

Như ở phần I đã trình bày, không phải chỉ có các kích thích tài chánh mới động viên nhân viên được. Đối với các nước phát triển, nhiều khi các kích thích phi tài chánh còn quan trọng hơn kích thích về mặt tài chánh. Riêng tại Việt Nam, đại đa số nhân dân lao động còn quá bận tâm đến miếng cơm manh áo, cho nên các kích thích phi tài chánh chưa thực sự trở thành nhu cầu thiết yếu trong *cuộc sống lao động có chất lượng hay chất lượng của cuộc sống lao động* (Quality of work life - QWL). Tuy nhiên trong tương lai khi đất nước phát triển, vấn đề này càng ngày càng quan trọng. Các nhà quản trị cần quan tâm đến vấn đề này khi mức sống của nhân viên mình được nâng cao. Dầu sao thì vấn đề này cũng không kém phần quan trọng nhằm thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc cao như nhu cầu xã hội, *nhu cầu được kính trọng*, và *nhu cầu tự thể hiện bản thân* (self - Actualization) theo quan điểm của Abraham H. Maslow.

⁽⁸⁾ Barry W. Thomas and Madeline Hess Olsen, "Gain Sharing: The Design Guarantees Success," *Personnel Journal*, No 67, May 1988, p.73.



Hình 11.6: Đãi ngộ kích thích phi tài chánh

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *sđd*, tr.500.

Chúng ta có thể chia ra làm hai loại đãi ngộ kích thích phi tài chánh: bản thân công việc và khung cảnh công việc. Hình 11.6 cho ta một cái nhìn tổng quát về hai loại này. Chúng ta hãy lần lượt đi qua (xem lại chương 1 phần công nhân đòi hỏi gì nơi nhà quản trị để bổ sung thêm).

A. BẢN THÂN CÔNG VIỆC

Bản thân công việc là một thành tố quan trọng động viên nhân viên. Nhân viên sẽ cảm thấy hăng hái làm việc nếu có những yếu tố sau đây:

1. Nhiệm vụ hứng thú

Nhân viên chỉ cảm thấy thỏa mãn khi làm một công việc hứng thú, nhiệm vụ hứng thú. Đó là lý do tại sao các công ty ngày nay thường áp dụng chương trình phong phú hóa công việc (Job enrichment). Phong phú hóa công việc là một chương trình cấu trúc lại nội dung công việc, và cấu trúc lại mức độ trách nhiệm của công việc nhằm làm cho công việc đòi hỏi mức phấn đấu nhiều hơn, có ý nghĩa hơn, và hứng thú hơn.

2. Trách nhiệm

3. Công việc đòi hỏi mức phấn đấu

4. Có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích

5. Cảm giác hoàn thành công việc

6. Có cơ hội được thăng tiến

B. KHUNG CẢNH CÔNG VIỆC

Khung cảnh công việc cũng là một yếu tố quan trọng đãi ngộ phi tài chánh. Nhân viên sẽ hăng hái làm việc nếu có các điều kiện sau đây:

1. Chính sách hợp lý.

2. Đồng nghiệp hợp tính.

3. Biểu tượng địa vị phù hợp.

4. Điều kiện làm việc thoải mái.

5. Giờ làm việc uyển chuyển (flex time): nhân viên được chọn giờ giấc làm việc phù hợp với hoàn cảnh của từng người.
6. Tuần lễ làm việc dồn lại: Nhân viên được phép làm việc khẩn trương, làm thêm giờ để hoàn thành công tác trong một ít ngày thay vì phải làm việc cả tuần lễ. Ngày giờ dôi ra, nhân viên dùng để giải quyết các công việc riêng.
7. Chia xẻ công việc: hai nhân viên có thể chia xẻ công việc bán thời gian.
8. Lựa chọn loại phúc lợi.
9. Làm việc ở nhà truyền qua computer (telecommuting)

TÓM LƯỢC

Lương bổng và đãi ngộ không phải là một việc đơn giản như chúng ta thường nghĩ. Nó không phải chỉ là các khoản tiền lương tiền thưởng một cách trực tiếp mà còn là các khoản đãi ngộ một cách gián tiếp qua các khoản phúc lợi. Phúc lợi là các khoản lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chánh. Phúc lợi bao gồm hai phần chính - phúc lợi theo luật pháp quy định, và phúc lợi do các công ty tự nguyện áp dụng.

Phúc lợi quy định theo luật pháp bao gồm các loại bảo hiểm xã hội và tiền lương trong thời gian không làm việc. Bảo hiểm xã hội bao gồm các khoản trợ cấp ốm đau bệnh tật; trợ cấp tai nạn lao động; trợ cấp thai sản; trợ cấp tử tuất; trợ cấp thôi việc; và trợ cấp hưu trí. Tiền lương trong thời gian không làm việc đó là tiền lương vẫn được lãnh trong các ngày nghỉ lễ, các ngày nghỉ hè, hoặc nghỉ phép thường niên.

Phúc lợi tự nguyện đó là các khoản phúc lợi không do luật pháp quy định nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác, và gắn bó với cơ quan nhiều hơn. Đó là các chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, các chương trình trả tiền trợ cấp độc hại và trợ cấp nguy hiểm, và các loại trợ cấp khác.

Các hình thức trả lương cũng rất quan trọng trong việc động viên kích thích lao động. Cơ cấu lương bổng bao gồm trả lương cho khối gián tiếp và khối công nhân trực tiếp sản xuất. Khối gián tiếp bao gồm các nhân viên hành chánh sự vụ và các cấp quản trị. Khối gián tiếp thường được lãnh lương tháng và các khoản tiền thưởng. Khối trực tiếp được lãnh lương theo thời gian hoặc theo sản phẩm. Nhà quản trị cần phải cân nhắc kỹ xem nên áp dụng hình thức trả lương nào. Có nhiều phương pháp trả lương kích thích lao động theo sản phẩm như sau: trả lương theo từng sản phẩm; trả lương thưởng 100%; trả lương theo giờ tiêu chuẩn; trả lương theo tỷ lệ tiền thưởng hay kế hoạch tiền thưởng Halsey; trả lương cơ bản cộng với tiền thưởng; trả lương thưởng theo hiệu năng Emerson; trả lương thưởng theo nhóm; trả lương thưởng cổ phần với giá hạ; chương trình cho công nhân sở hữu cổ phần; và kế hoạch Scanlon.

Tuy nhiên không phải chỉ có tiền bạc mới động viên đãi ngộ nhân viên mà còn có những đãi ngộ kích thích phi tài chánh. Đối với nhân viên tại các nước phát triển, chính những kích thích đãi ngộ phi tài chánh nhiều khi còn quan trọng hơn đãi ngộ tài chánh để thỏa mãn những nhu cầu cao của họ theo quan điểm của Maslow. Những đãi ngộ này gồm có chính bản thân công việc và khung cảnh công việc. Bản thân công việc phải có những nhiệm vụ hứng thú, công việc đòi hỏi sự phấn đấu. Công việc phải kèm theo trách nhiệm, công nhân khi làm việc phải có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích trong quá khứ, có cảm giác hoàn thành công việc, và có cơ hội thăng tiến. Đối với khung cảnh công việc, nhân viên muốn làm việc trong một môi trường có các chính sách hợp lý, đồng nghiệp hợp tính tình, các biểu tượng địa vị phù hợp, điều kiện làm việc thoải mái, giờ giấc làm việc uyển chuyển, tuần lễ làm việc dồn lại. Ngoài ra nhiều nhân viên muốn được chia xẻ công việc, được lựa chọn loại phúc lợi, và thậm chí làm việc ở nhà truyền qua computer.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy định nghĩa phúc lợi là gì và mục đích tổng quát của phúc lợi.
2. Phúc lợi theo quyết định của Luật Lao Động Việt Nam gồm những loại nào?
3. Hãy trình bày các loại phúc lợi tự nguyện.
4. Các cấp lãnh đạo và nhân viên hành chánh sự vụ kể cả mật dịch viên được trả lương như thế nào?
5. Hãy trình bày các hình thức trả lương kích thích lao động đối với công nhân trực tiếp sản xuất.
6. Các điều kiện để trả lương theo thời gian là gì?
7. Hãy trình bày các kích thích phi tài chính thuộc phạm vi bản thân công việc.
8. Hãy trình bày các kích thích phi tài chánh thuộc phạm vi khung cảnh công việc.

TỪ NGỮ CĂN BẢN

Compensation	= Lương bổng, đãi ngộ
Insurance plans	= Các kế hoạch bảo hiểm
Social assistance	= Trợ cấp xã hội
Benefits or fringe benefits	= Phúc lợi
Retirement plans	= Các kế hoạch về hưu
Workers' compensation	= Đền bù ốm đau bệnh tật hoặc tai nạn lao động
Premium pay	= Tiền trợ cấp độc hại

Hazard pay	= Tiền trợ cấp nguy hiểm
Educational assistance	= Trợ cấp giáo dục
Employee services	= Dịch vụ phục vụ công nhân viên
Paid absences	= Vắng mặt vẫn được trả tiền
Sick leaves	= Nghỉ phép ốm đau vẫn được lãnh lương
Social security	= An sinh xã hội
Payment for time not worked	= Trả lương trong thời gian không làm việc
Financial compensation	= Lương bổng đãi ngộ về mặt tài chánh
Nonfinancial compensation	= Đãi ngộ phi tài chánh
Incentive compensation	= Lương bổng đãi ngộ kích thích lao động sản xuất
Piecework payment / Piecerate payment	= Trả lương theo sản phẩm
Straight piecework plan	= Kế hoạch trả lương thuần túy theo sản phẩm
Time payment	= Trả lương theo thời gian
Standard hour plan	= Kế hoạch trả lương theo giờ ấn định (giờ tiêu chuẩn).
Day-care center	= Trung tâm chăm sóc trẻ con lúc ba má làm việc
Profit sharing	= Chia lời
Employee stock ownership plan (ESOP)	= Kế hoạch cho nhân viên sở hữu cổ phần
Scanlon plan	= Kế hoạch Scanlon
Incentive payment	= Trả lương kích thích lao động
Work simplification program	= Chương trình đơn giản hóa công việc

Time study	= Nghiên cứu thời gian (cho mỗi cử động)
Motion study	= Nghiên cứu cử động
Input	= Đầu vào hay nhập lượng
Output	= Đầu ra hay xuất lượng
100 per cent premium payment	= Trả lương thưởng 100%
Gain - sharing payment or the Halsey premium plan	= Trả lương chia tỷ lệ tiền thưởng hay kế hoạch tiền thưởng Halsey
Gantt task - and - bonus payment.	= Trả lương cơ bản cộng với tiền thưởng
Emerson efficiency - bonus payment	= Trả lương theo hiệu năng theo Emerson
Individual incentive payment =	Trả lương thưởng theo cá nhân
Group incentive plan / Group incentive payment	= Trả lương thưởng theo nhóm
Stock Option	= Trả lương thưởng cổ phần với giá hạ
Job environment	= Khung cảnh công việc
Sound policies	= Chính sách hợp lý
Competent supervision	= Kiểm tra khéo léo
Congenial co-workers	= Đồng nghiệp hợp ý
Appropriate status symbols	= Biểu tượng địa vị phù hợp
Comfortable working conditions	= Điều kiện làm việc thoải mái
Flexitime	= Giờ làm việc uyển chuyển
Compressed workweek	= Tuần lễ làm việc dồn lại
Job sharing	= Chia xẻ công việc
Telecommuting	= Làm việc ở nhà truyền qua computer
Stop-smoking program	= Chương trình cai thuốc lá

Group life insurance	= Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm
Second shift / swing shift	= Ca hai
Third shift / graveyard shift	= Ca ba
Death-in-service compensation	= Bồi thường tử tuất
Allowances / Benefits	= Trợ cấp
Family benefits	= Trợ cấp gia đình
Medical benefits	= Trợ cấp y tế
Unemployment benefits	= Trợ cấp thất nghiệp
Travel benefits	= Trợ cấp đi đường
Moving expenses	= Chi phí đi lại
Leave / Leave of absence	= Nghỉ phép
Paid leave	= Nghỉ phép có lương
Sick leave	= Nghỉ bệnh
Holliday leave	= Nghỉ lễ (có lương)
Vacation leave	= Nghỉ hè (có lương)
Severence pay	= Tiền trợ cấp do trường hợp bất khả kháng như tang chế, cưới hỏi, bị nghỉ việc do giảm biên chế...
Maternity leave	= Nghỉ sanh (có lương)
Annual leave	= Nghỉ phép thường niên
Award, reward, gratification, bonus	= Thưởng, tiền thưởng

DIỄN QUẢN TRỊ

Ông Nguyễn Anh Tuấn 34 tuổi vừa được thăng chức lên cấp quản trị tại văn phòng hành chánh của một công ty. Ông có 25 nhân viên trong đó có ông Nguyễn Quốc Dũng một nhân viên rất thâm niên, đã từng làm việc ở đây 33 năm.

Ông Nguyễn Quốc Dũng trước đây là một nhân viên lưu trữ hồ sơ và leo lên chức trưởng bộ phận lưu trữ thông tin của văn phòng hành chánh công ty mà chưa kinh qua trình độ đại học. Trước đây ông luôn luôn phải hỏi người khác về lưu trữ hồ sơ mỗi khi ông gặp khó khăn. Qua bao nhiêu năm kinh nghiệm ông đã nắm vững toàn bộ hệ thống lưu trữ hồ sơ của công ty. Trong cung cách cư xử với cấp dưới ông luôn luôn đòi hỏi đủ thứ và bị cấp dưới coi như một người độc tài. Quả vậy, hầu hết các nhân viên đều sợ ông ta.

Vào cuối tuần lễ thứ bảy sau khi nhậm chức, ông Tuấn kết luận rằng ông Dũng đã gây một ảnh hưởng không tốt, phá hoại đối với tổ chức. Trong thời gian ấy ông Dũng đã từng nghỉ không đi làm cả tuần lễ, bốn lần nghỉ liên tục hai ngày, và vắng mặt năm trong bảy ngày thứ hai. Trong mỗi lần nghỉ ông đều nêu lý do bị bệnh.

Sau khi thảo luận trong nội bộ, ông Tuấn quyết định tra hỏi ông Dũng về sự lạm dụng chính sách nghỉ bệnh của công ty và mời ông Dũng đến văn phòng mình vào sáng hôm sau. Ngồi tại văn phòng, ông Dũng ra vẻ bình tĩnh và không quan tâm khi ông Tuấn nêu chi tiết về các ngày vắng mặt của ông. Khi ông Tuấn yêu cầu ông trả lời thì ông đã nói bướng rằng ông đã từng làm việc chăm chỉ lâu năm ở công ty và biết rõ điều đó hơn tất cả mọi người cộng lại, cho dầu họ là các "cậu tốt nghiệp đại học!". Sau đó ông đứng dậy và nói với ông Tuấn rằng nếu ông không cho phép ông ta có những ngày nghỉ bệnh sau bao nhiêu năm cống hiến cho công ty, thì ông ta có thể đuổi được ông Tuấn! Sau khi nói xong câu này, ông ta bước ra khỏi văn phòng, bỏ mặc ông Tuấn ngồi thừ người ra.

Ông Tuấn vò đầu suy nghĩ cân nhắc xem có nên đưa vấn đề này lên cấp trên, hoặc tiếp tục làm ngơ, hoặc làm cái điều mà ông Dũng thách ông làm.

CÂU HỎI

1. Mục đích của nghỉ bệnh là gì?
2. Dựa vào cái gì mà chúng ta có thể coi như là lạm dụng nghỉ bệnh?
3. Hãy đánh giá mức độ căm phẫn của ông Dũng dựa vào câu nói cuối cùng của ông ta trước khi ra khỏi văn phòng của ông Tuấn.
4. Ông Tuấn nên tiến hành vấn đề vắng mặt của ông Dũng như thế nào?

PHẦN NĂM

GAO TẾ NHÂN SỰ

NỘI DUNG

Chương 12 : Giao Tế Nhân Sự

CHƯƠNG 12

TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ

Mặc dầu chúng ta không kỳ vọng rằng các nhà quản trị có khả năng giải quyết tất cả vấn đề của nhân viên,, tuy nhiên chính họ cần phải uốn nắn các nhân viên hoàn thành công tác yếu kém bằng cách giúp nhân viên giải quyết các vấn đề của riêng họ.

Vicki Pawlik and Brian H. Kleiner

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này bạn sẽ có khả năng:

1. Phân biệt kỷ luật và hành động kỷ luật, xác định và mô tả được các bước trong tiến trình kỷ luật.
2. Giải thích được cách thức giải quyết các khiếu nại qua thỏa ước tập thể.
3. Trình bày được cách thức cho thôi việc đối với nhân viên, các cấp quản trị, hoặc các chuyên viên.
4. Giải thích được mối tương quan nhân sự trong nội bộ qua việc xin thôi việc, giáng chức, cho nghỉ việc tạm thời, chuyển chuyển, thăng thưởng, và về hưu.

5. Trình bày được tiến trình thương nghị tập thể, và giải thích vai trò của giám đốc TNNS đối với tiến trình.
6. Hiểu được luật lao động Việt Nam liên quan đến các vấn đề như thỏa ước tập thể, các vi phạm đến quyền lợi của người lao động, đình công, và giải quyết các tranh chấp lao động.
7. Hiểu được tầm quan trọng của giao tế nhân sự một cách thực tế nhằm tạo mối quan hệ tốt đẹp đối với nhân viên; đồng nghiệp, và cấp trên và đồng thời động viên nhân viên.

Việt Nam của Chúng ta bao đời nay chịu ảnh hưởng chủ yếu của Nho giáo cộng thêm di sản dựa theo truyền thuyết “Con Rồng Cháu Tiên” đã tạo thành Văn Hóa Việt Nam. Xét về mặt xã hội, tư tưởng “Nhân Trị” đã mọc rễ, ăn sâu trong tâm khảm người Việt Nam. Đó là tư tưởng “quân-quân, thần-thần, phụ-phụ, tử-tử” - nghĩa là vua ra vua, tôi ra tôi, cha ra cha, và con ra con. Văn hóa Việt Nam, xét về mặt xã hội, chịu ảnh hưởng của triết lý “tam cương” và “ngũ thường”. Mỗi quan hệ giữa con người với nhau chủ yếu dựa vào lòng nhân ái.

Chính vì vậy, các mối quan hệ trong các cơ quan tổ chức tại Việt Nam chịu ảnh hưởng của triết lý trên cho đến ngày nay. Cũng chính vì thế mà cách xưng hô giữa cấp trên và cấp dưới, giữa người lớn tuổi và nhỏ tuổi cũng thể hiện tư tưởng trên. Do đó, chúng ta không lấy làm ngạc nhiên khi nghe các cách xưng hô chú - bác, chú - cháu, chị - em - anh trong các cơ quan Việt Nam. Từ các cách xưng hô này đã cấu tạo thành phong cách “xuê xòa” làm lu mờ nhiệm vụ và trách nhiệm của cán bộ công nhân viên. Sự lẫn lộn giữa mối quan hệ và công việc đã làm trì trệ các hoạt động trong cơ quan.

Mỗi quan hệ gắn bó trên đây tự bản thân nó là một di sản tốt đẹp. Nhưng lạm dụng nó sẽ gây ra trì trệ. Ngoài ra, lòng ghen tương đố kỵ chia rẽ đã mọc rễ sâu trong tâm hồn người Việt Nam từ thời Pháp thuộc đã buộc chúng ta phải ngồi lại tìm phương pháp “chữa trị” trong xã hội nói chung, và tại các cơ quan xí nghiệp nói riêng. Vì vậy cần phải có một số nguyên tắc, một số chính sách quy định mối tương quan nhân sự tại công ty xí nghiệp để lập lại kỷ cương một cách khoa học. Đó là lý do tại sao cần phải có chương này.

Trước hết chúng ta tìm hiểu các mối *tương quan nhân sự* liên quan đến việc thi hành kỷ luật, giải quyết các khiếu nại, cho thôi việc, xin thôi việc, tạm cho nghỉ việc, thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyển, và về hưu.

Sau đó chúng ta đề cập đến vấn đề *thương nghị tập thể* (collective bargaining), một hình thức thảo luận giữa các cấp quản trị với đại biểu của công nhân để giải quyết các vấn đề rắc rối nảy sinh giữa các cấp

quản trị và công nhân. Thương nghị tập thể xét về mặt tích cực sẽ đưa tới *thỏa ước tập thể* (collective agreement).

Nhưng nếu các mối quan hệ mâu thuẫn này không giải quyết được có thể dẫn tới *đình công, lãng công*. Chính vì vậy cần phải có cơ quan *giải quyết các vụ tranh chấp này*.

Sau cùng, chúng ta nghiên cứu khía cạnh tích cực của nghệ thuật lãnh đạo một cách thực tế - đó là *giao tế nhân sự* (human relations) thực hành.

I. QUAN HỆ NHÂN SỰ

Tương quan nhân sự hay tương quan nhân sự trong nội bộ (internal employee relations) bao gồm các hoạt động quản trị TNNS kết hợp với sự di chuyển nhân viên trong cơ quan tổ chức và bao gồm các hành động thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyển, xin nghỉ việc, tạm cho nghỉ việc, và về hưu. Kỷ luật và thi hành kỷ luật là các khía cạnh tối quan trọng trong tương quan nhân sự.

A. THI HÀNH KỶ LUẬT

Thi hành Kỷ luật bao gồm hình phạt một nhân viên không đáp ứng tiêu chuẩn đã ấn định. Thi hành kỷ luật có hiệu quả là nhắm vào hành vi sai trái của nhân viên, chứ không nhắm vào nhân viên như là một cá nhân.⁽¹⁾ Thi hành kỷ luật một cách tùy tiện, không chính xác không những nguy hại đối với nhân viên mà còn có hại với tổ chức. Do đó, thi hành kỷ luật không nên áp dụng một cách bừa bãi.

Thi hành kỷ luật thường không phải là một giải pháp tối ưu. Thông thường có nhiều cách tích cực thuyết phục nhân viên theo sát các chính sách của công ty. Tuy nhiên các nhà quản trị phải quản trị việc thi hành kỷ luật khi các chính sách của công ty bị vi phạm.

⁽¹⁾ Keith Davis, *Human Behavior at Work* (New York : McGraw - Hill, 1977), p. 261.

Bởi vì việc thi hành kỷ luật bao gồm mối quan hệ giữa con người với nhau, do đó tiến trình này đôi khi bị méo mó và bị tình cảm chi phối, và các hành động như thế không phải lúc nào cũng được điều chỉnh lại. Điều này sẽ đưa đến các cuộc đình công liều lĩnh, diễn hành, và sự trì trệ sản xuất.

Mặc dầu mong muốn của cấp quản trị nhằm giải quyết các vấn đề một cách tích cực, tuy nhiên đôi khi điều này không thực hiện được. Mục đích chủ yếu của thi hành kỷ luật là nhằm bảo đảm rằng hành vi của nhân viên phù hợp với các quy định của công ty. Các quản đốc hay đốc công phải ý thức được rằng việc thi hành kỷ luật sẽ có lợi tích cực cho công ty khi nó được áp dụng một cách phù hợp và bình đẳng.

Thi hành kỷ luật đúng lúc và đúng cách sẽ giúp cho nhân viên làm việc có ý thức kỷ luật hơn, có năng suất hơn, và vì thế có lợi cho nhân viên trong trường kỳ.

Sau đây chúng ta nghiên cứu chi tiết hơn tiến trình thi hành kỷ luật, các phương pháp tiến hành kỷ luật.

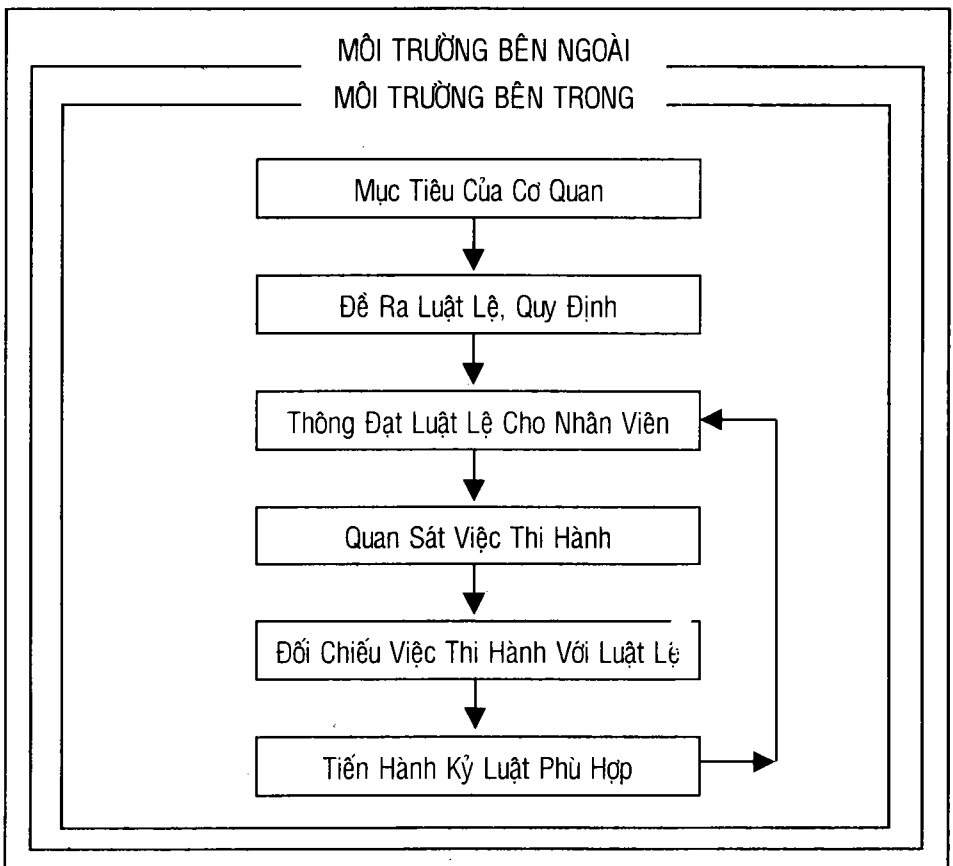
1. Tiến Trình Thi Hành Kỷ Luật

Tiến trình thi hành kỷ luật cần phải năng động (uyển chuyển) và liên tục. Bởi vì hành động của một người này có thể ảnh hưởng đến tới hành động của những người khác trong một nhóm, do đó việc thi hành kỷ luật hợp lý sẽ làm cho các thành viên của nhóm có các hành vi chấp nhận. Ngược lại, việc thi hành kỷ luật không đúng cách, không hợp lý có thể gây các hậu quả tác hại đến các thành viên của nhóm khác nữa.

Hình 12.1 mô tả rõ tiến trình thi hành kỷ luật. Trong hình chúng ta thấy ảnh hưởng của môi trường bên ngoài. Những thay đổi về môi trường bên ngoài như những đổi mới về khoa học kỹ thuật cũng có thể bộc lộ cho thấy một quy định nào đó không phù hợp - cần phải ấn định các điều lệ mới. Các quy định về luật pháp cũng như các quy định của chính quyền cũng thường xuyên thay đổi, do đó công ty cũng cần phải có các quy định phù hợp.

Công đoàn cũng là yếu tố bên ngoài gây ảnh hưởng. Những hình phạt đối với các vụ vi phạm luật cũng phải trải qua các cuộc thương lượng với công đoàn và bao gồm cả các thỏa ước.

Những thay đổi về môi trường bên trong xí nghiệp cũng có thể làm cho tiến trình thi hành kỷ luật bị thay đổi hoặc hủy bỏ. Chẳng hạn như chính sách của công ty thay đổi - chính sách coi nhân viên là những người đã trưởng thành, thì điều này ảnh hưởng đến tiến trình kỷ luật.



Hình 12.1: Tiến Trình Thi Hành Kỷ Luật

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *sách đã dẫn*, tr. 606.

Sau khi cấp quản trị đã ấn định các quy định, họ phải thông đạt lại cho nhân viên biết. Công nhân viên không thể tuân theo luật lệ - quy định nếu họ không biết công ty đã có một số quy định nào đó.⁽²⁾ *Mục đích của việc thi hành kỷ luật là loại bỏ một số hành vi ứng xử nào đó gây ảnh hưởng tiêu cực đến việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức, chứ không phải là hành hạ người vi phạm.*

Lưu ý rằng hình 12.1 bao gồm thông tin phản hồi (feedback) xuất phát từ quan điểm thi hành kỷ luật phù hợp nhằm thông đạt cho nhân viên các quy định. Khi công ty tiến hành thi hành kỷ luật hợp lý, nhân viên sẽ ý thức được rằng một số hành vi nào đó không nên lặp lại và không thể chấp nhận được. Tuy nhiên, nếu công ty không tiến hành kỷ luật thì nhân viên coi các hành vi đó là có thể chấp nhận và sẽ lặp lại.

2. Phương Pháp Tiến Hành Kỷ Luật

Có nhiều quan niệm về thi hành kỷ luật đã được các nước trên thế giới triển khai. Một số phương pháp đã được áp dụng không xa lạ gì đối với người Việt Nam, tuy nhiên từ ngữ sử dụng hơi khác. Sau đây là ba phương pháp tiến hành kỷ luật: nguyên tắc rắn đe, thi hành kỷ luật theo tiến trình, và thi hành kỷ luật mà không phạt.

2.1. Nguyên Tắc Rắn Đe

Mục đích của hệ thống pháp luật của Việt Nam cũng như của các nước trên thế giới là rắn đe, phòng ngừa cho người dân không vi phạm luật pháp của nhà nước. Các công ty tổ chức cũng đề ra các quy định luật lệ nhằm ngăn đe các hành vi gây ảnh hưởng xấu đến việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Nguyên tắc rắn đe được người Mỹ dùng hình ảnh rất tượng hình gọi là *Nguyên Tắc Lò Lửa Nóng* (the hot stove rule). Theo nguyên tắc này

⁽²⁾ Xem thêm Nguyễn Hữu Thân, *Quản Trị Hành Chánh Văn Phòng* (TP.HCM: NXB Thống Kê, 1996), tr.80, mục nguyên tắc số 14.

việc vi phạm kỷ luật sẽ gây ra các hậu quả tương tự như đụng phải lò lửa nóng. Các nguyên tắc này được mô tả như sau:⁽³⁾

- *Nguyên Tắc Phỏng Tay Ngay*. Cần phải thi hành kỷ luật ngay khi có vi phạm để cho người vi phạm hiểu lý do của việc thi hành kỷ luật. Nếu bỏ qua, người vi phạm thường có khuynh hướng tự thuyết phục mình rằng mình không có lỗi.

- *Cảnh Cáo*. Cần phải cảnh cáo trước cho nhân viên biết rằng nếu vi phạm kỷ luật họ sẽ bị phạt. Cũng giống như khi nhân viên tiến gần đến lò lửa nóng họ sẽ bị phỏng tay nếu chạm phải nó.

- *Ra Hình Phạt Phù Hợp*. Hành vi thi hành kỷ luật phải cân xứng và phù hợp. Ai vi phạm kỷ luật giống nhau sẽ bị phạt giống như nhau. Điều này cũng giống hệt như người nào chạm phải lò lửa cùng độ nóng trong cùng một thời gian, đều bị phỏng tay cùng mức độ như nhau.

- *Phỏng Tay Với Bất Kỳ Ai*. Hành vi thi hành kỷ luật không loại trừ bất kỳ ai chạm phải nó - không thiên vị ai.

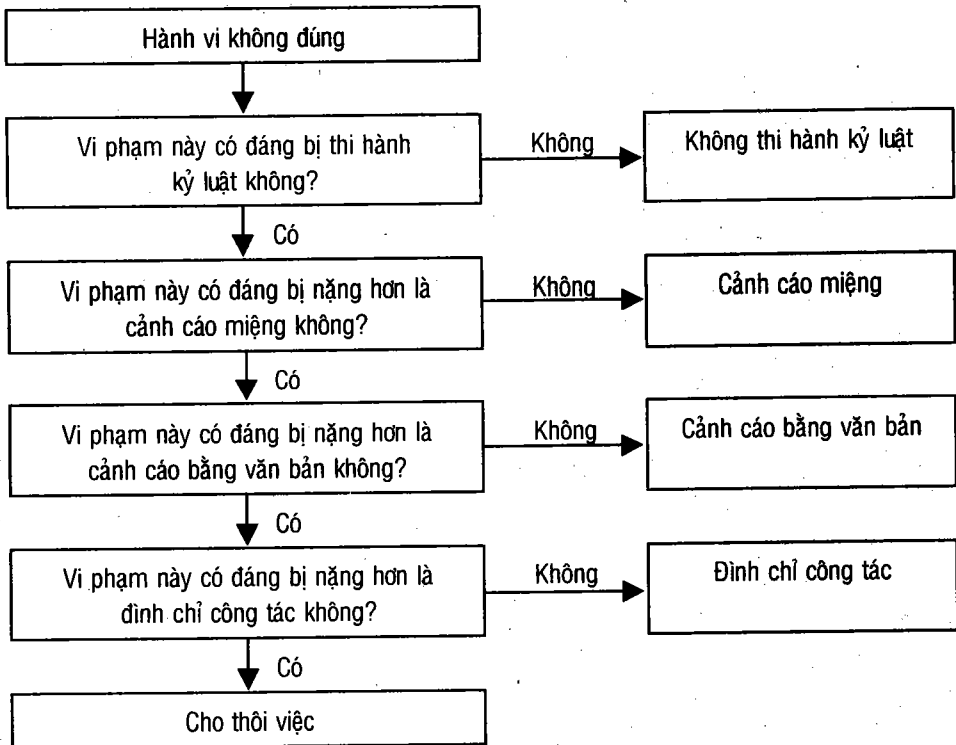
Nguyên tắc lò lửa nóng có ưu điểm, nhưng cũng có nhược điểm. Nếu môi trường và tình huống đều giống nhau, thì việc thi hành kỷ luật không có gì đáng nói. Tuy nhiên, thường thì tình huống rất khác nhau, và nếu có nhiều biến số xảy ra tình hình sẽ phức tạp. Chẳng hạn như công ty có áp dụng hình phạt đối với những người đã từng trung thành phục vụ công ty trên hai mươi năm lại có cùng một hình phạt giống như một người mới làm việc trên một tháng không.

2.2. Nguyên Tắc Thi Hành Kỷ Luật Theo Trình Tự

Việc thi hành kỷ luật cần phải theo một trình tự khoa học và hợp lý, theo đúng thủ tục. Việc thi hành kỷ luật cần phải tùy theo mức độ mà áp dụng đi từ thấp đến cao, tùy theo mức độ nhẹ hay nặng. Có những vụ vi phạm chỉ nên áp dụng cảnh cáo miệng; có vụ việc áp dụng cảnh cáo bằng văn bản; có vụ việc cần phải đình chỉ công tác; và có vụ việc

⁽³⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p. 667-668.

cần phải sa thải. Hình 12.2 mô tả đầy đủ chi tiết phương pháp thi hành kỷ luật theo trình tự.



Hình 12.2: Phương pháp thi hành kỷ luật theo trình tự

Nguồn: Như trên, tr.669.

3. Thi Hành Kỷ Luật Mà Không Phạt

Thi hành kỷ luật mà không phạt nghĩa là cho công nhân viên nghỉ một vài ngày để suy nghĩ xem người đó có thực sự muốn tuân theo luật lệ của công ty hay không và có muốn tiếp tục làm việc không.⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ Vaurie Baum, "Punishing Workers with a Day Off," *Business Week* (June, 1986), p.80.

Khi một nhân viên nào đó vi phạm một quy định nào đó, cấp quản trị sẽ “nhắc nhở miệng”. Nếu tái phạm, cấp quản trị sẽ “nhắc nhở bằng văn bản”. Nếu vi phạm lần thứ ba, nhân viên đó sẽ bị cho tạm nghỉ việc vẫn được ăn lương để suy nghĩ về tình huống này. Trong hai bước đầu, nhà quản trị cố gắng khuyến khích nhân viên mình giải quyết vấn đề.⁽⁵⁾ Tới bước thứ ba, sau khi trở lại, cấp quản trị gặp nhân viên để thảo luận xem người đó có đồng ý không vi phạm luật lệ nữa không, hay người đó muốn rời cơ quan.

Trong giai đoạn *định hướng hội nhập vào môi trường làm việc* đã được trình bày trong phần ba chương 7, nhân viên mới cần được nhắc nhở rằng những lần tái phạm các quy định khác nhau cũng sẽ bị coi như nhiều lần vi phạm cùng một quy định.

B. CHO NGHỈ VIỆC

Cho nghỉ việc là một hình phạt nặng nhất. Kinh nghiệm cho thấy rằng bất kể người bị cho nghỉ việc giữ chức vụ gì trong cơ quan, điều này đều gây thương tổn cho họ và cho cả gia đình họ. Điều mà cấp quản trị buộc phải cho nhân viên nghỉ việc cũng là một nỗi ám ảnh cho chính cấp quản trị. Do đó, hình thức này cần được tiến hành một cách thận trọng. Sau đây chúng ta nghiên cứu hình thức cho nghỉ việc đối với nhân viên thường, đối với cấp quản trị cao cấp, và đối với cấp quản trị trung cấp - quản đốc - chuyên viên. Sau cùng là hình thức sắp xếp cho họ làm việc tại một cơ quan khác.

1. Cho Nhân Viên Nghỉ Việc

Các nhân viên bị cho nghỉ việc thuộc loại này bao gồm các cá nhân không phải cấp quản trị, cũng không phải là người có trình độ cao như các kỹ sư thường, kế toán viên, công nhân thường, nhân viên hành chánh, tài xế lái xe... Đối với các cơ quan có công đoàn, thủ tục cho nghỉ việc được xác định trong thỏa ước tập thể đối với các vụ vi phạm nặng.

⁽⁵⁾ David N. Campbell, R.L. Fleming, and Richard C. Grote, “Discipline Without punishment - At Last,” *Harvard Business Review*, No. 63 (July - August 1985), p.168.

2. Cho Cấp Quản Trị Cao Cấp Nghỉ Việc

Đối với các cấp quản trị cao cấp thì tiến trình cho nghỉ việc không theo một thủ tục chính quy bài bản. Quyết định cho nghỉ việc phải do tổng giám đốc ký. Lý do cho nghỉ việc cũng không rõ ràng như đối với nhân viên cấp dưới. Sau đây là một số lý do cho nghỉ việc:

2.1. Lý Do Về Kinh Tế

Đôi khi vì tình hình kinh doanh suy giảm của công ty kéo theo việc giảm bớt cấp quản trị cao cấp.

2.2. Sắp Xếp Lại Tổ Chức

Nhằm cải thiện lại hiệu năng của công ty, công ty có thể sắp xếp lại tổ chức nhân sự, và do đó phải loại bỏ một số cấp quản trị cao cấp.

2.3. Bất Đồng Về Quan Điểm

Đôi khi một vị quản trị cao cấp nào đó bất đồng quan điểm với các quản trị cao cấp chủ chốt trong chiến lược và chính sách kinh doanh, thì công ty cần phải giải quyết. Nhằm duy trì quan điểm kinh doanh, công ty cần phải cho vị này nghỉ việc.

2.4. Năng Suất Giảm Sút

Đôi khi có một vị quản trị cao cấp nào đó đã thành công trong quá khứ, nhưng vì lý do nào đó, người đó không còn hoạt động hữu hiệu nữa. Điều này cũng buộc công ty phải cho vị này nghỉ việc.

3. Cho Cấp Quản Trị Trung Cấp, Cấp Quản Đốc và Chuyên Viên Nghỉ Việc

Đối với các vị này, tiến trình không khó bằng cấp quản trị cao cấp. Nguyên nhân cho nghỉ việc cũng giống như các nguyên nhân nêu trên đây. Thông thường công ty cố gắng sắp xếp cho họ làm việc tại các cơ quan khác.

4. Sắp Xếp Làm Việc Tại Cơ Quan Khác

Nhiều công ty đã thiết lập hẳn một hệ thống giúp người bị nghỉ việc vì những lý do tương đối “lành mạnh” như đã nêu trong mục 2 trên đây. Thông thường công ty ưu tiên sắp xếp cho những người đã từng làm việc lâu năm tại công ty.

C. XIN THÔI VIỆC

Ngay cả khi công ty nỗ lực tạo một môi trường làm việc tốt, vẫn có những người xin thôi việc. Có nhiều lý do khiến nhiều người muốn xin thôi việc vì:

1. Họ không thấy cơ hội tiến thân tại công ty.
2. Họ là người có cao vọng.
3. Họ muốn có nhiều lương hơn hoặc nhiều phúc lợi hơn.
4. Họ không hợp với cấp lãnh đạo về tính tình hoặc cách làm việc.
5. Họ không hợp với một số đồng nghiệp.
6. Họ chán công việc đang làm.
7. Họ không hợp với bầu không khí văn hóa của công ty.
8. Họ có những lý do riêng.

Nhưng khi có nhiều người muốn ra đi thì cấp lãnh đạo cần phải xem xét lại vấn đề. Cần phải có các cuộc nghiên cứu tìm hiểu lý do của vấn đề. Cần phải có các cuộc tiếp xúc và phỏng vấn những người muốn ra đi và những người đã ra đi.

Cuộc phỏng vấn những người muốn thôi việc nên theo các điểm sau đây:⁽⁶⁾

- Thiết lập mối quan hệ.

⁽⁶⁾ Wanda R. Embrey, R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe, “Exit Interview: A Tool for Personnel Development,” *Personnel Administrator*, 24 (May 1979), p.46.

- Ấn định mục tiêu phỏng vấn.
- Xem thái độ của họ đối với công việc cũ.
- Khám phá lý do của cuộc ra đi.
- So sánh công việc cũ và công việc mới.
- Đưa ra các thay đổi theo yêu cầu.
- Kết luận.

D. GIÁNG CHỨC

Giáng chức là một tiến trình chuyển một nhân viên nào đó xuống bậc thấp hơn về nhiệm vụ và trách nhiệm, và bao gồm cả việc giảm tiền lương. Sự giáng chức thường gây ra những cảm xúc cho người bị giáng chức. Họ có thể cảm thấy mình bị phản bội, mất sự kính trọng của đồng nghiệp, ngưng ngừng, nổi giận và thất vọng. Do đó cần phải áp dụng một cách thận trọng.

Có một cách làm giảm bớt sự thương tổn đối với người bị giáng chức là thiết lập ra một giai đoạn thử việc đối với người được thăng chức choán vào công việc của người bị giáng chức.

Đối với xí nghiệp có công đoàn, các thủ tục giáng chức cần được nêu rõ trong thỏa ước tập thể giữa công đoàn và cấp quản trị. Trong trường hợp giáng chức, cần phải thông báo rõ lý do việc cho giáng chức cho công đoàn biết.

E. THĂNG CHỨC(7)

Thăng chức là việc chuyển một người nào đó lên một vị trí cao hơn trong tổ chức. Người này thường là nhận được thêm một khoản tiền lương và “cái tôi” (ego) hay bản ngã của người đó được thăng hoa.

⁽⁷⁾ Xem lại phần thăng thưởng trong giáo trình này.

Tuy nhiên những người khác không được thăng chức, do đó cần phải cân nhắc kỹ lưỡng. Nếu dư luận đều nhất trí rằng công ty đã thăng chức, đã chọn sai người thì mối bất bình sẽ lan rộng.

F. THUYỀN CHUYỂN

Thuyền chuyển là việc chuyển một người nào đó từ bộ phận này sang bộ phận khác. Việc thuyền chuyển có thể phát xuất từ nhu cầu của cơ quan, và có thể do nguyện vọng của nhân viên. Sau đây chúng ta xem xét rõ mục tiêu của việc thuyền chuyển nhân viên:

Trước hết, khi một hãng cần sắp xếp lại nhân sự hoặc cơ cấu tổ chức, thay vì cho nhân viên nghỉ việc vì một bộ phận nào đó thừa người, thì công ty phân công họ làm việc tại bộ phận khác của công ty.

Nhiều công ty hiện nay trên thế giới, nhất là tại Nhật và Mỹ, thường áp dụng *Chương trình đa dạng hóa công việc* (job enlargement) bằng cách cho nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận phòng ban khác nhau. Mục đích chính của chương trình này là làm cho nhân viên đa năng đa dụng, để khi cần thiết họ có khả năng làm các công việc khác nhau được ngay. Ngoài ra, chương trình này cũng mở rộng cơ hội cho những người có khả năng giữ các chức vụ quản trị sau này.

Đứng về phía nhân viên, công ty cần phải thuyền chuyển nhân viên theo nguyện vọng của họ. Chẳng hạn như có người xin chuyển bộ phận vì họ không hợp tính tình với một số người. Cũng có thể có người muốn làm công việc khác tại công ty phù hợp với khả năng hoặc ý thích của mình hơn. Tuy nhiên giám đốc nhân sự cần phải lưu ý đến tâm lý “đứng núi này trông núi nọ” của một số người. Người phương Tây diễn đạt ý này khá cụ thể qua câu tục ngữ “cỏ xanh hơn ở bên kia hàng rào” (grass is greener on the other side of the fence).

G. VỀ HƯU

Đối với các nước phát triển, những người đến tuổi về hưu thường là 60 tuổi. Tuy nhiên, theo khuynh hướng ngày nay, những người lớn tuổi ở Mỹ lại muốn kéo dài tuổi về hưu lên tới 65 tuổi. Ở tại Việt Nam cũng

vậy. Những người có trình độ, tuy ngoài 60 nhưng họ vẫn muốn tiếp tục làm việc. Tuy nhiên, theo quy định của Thủ Tướng chính phủ, những người trên 60 tuổi, có trình độ, nếu muốn tiếp tục làm việc thì không được giữ các chức vụ cao trong tổ chức nhà nước nữa.

Theo quan điểm tích cực, nhân viên làm việc lâu năm thường làm việc với năng suất dưới mức mong đợi. Thay vì sa thải họ, nhiều công ty cho họ về hưu sớm.

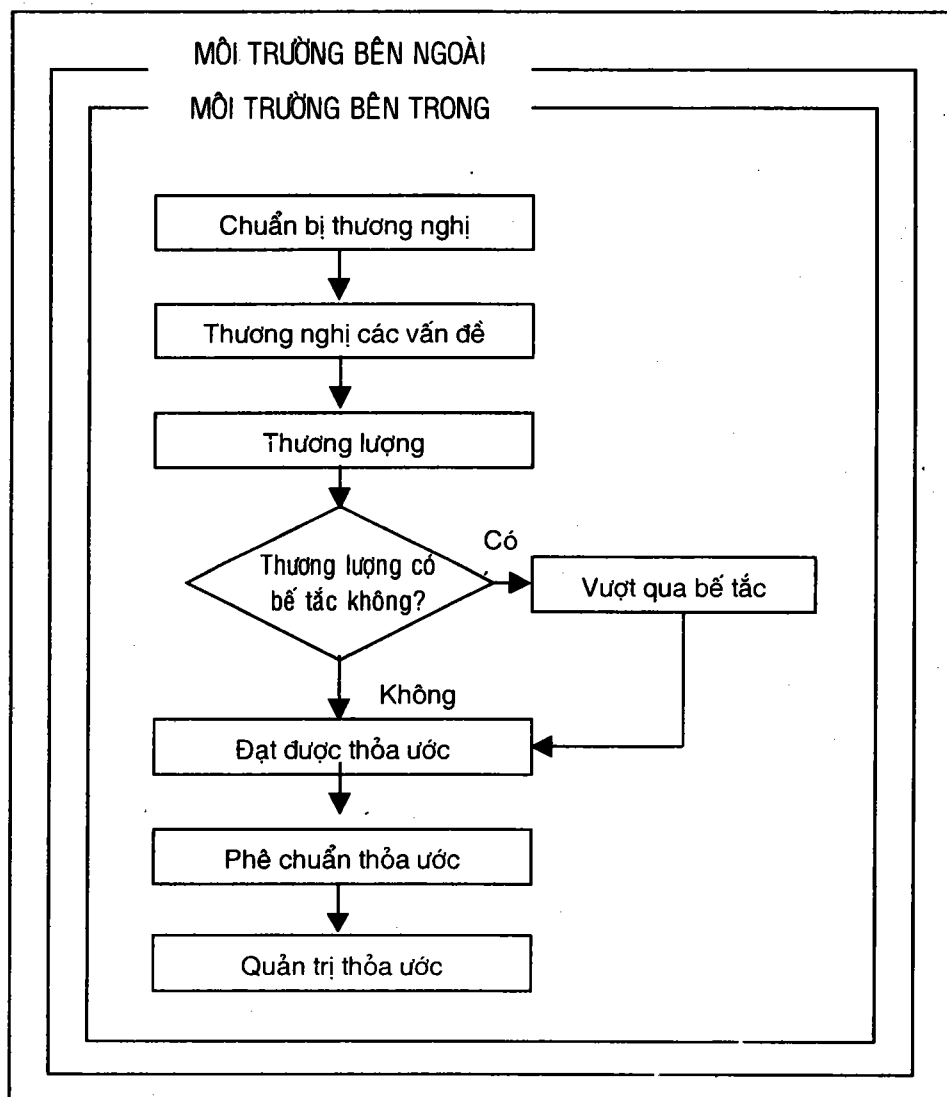
Xét theo quan điểm tiêu cực, các công nhân có tay nghề cao lại lợi dụng điểm này để xin về hưu sớm để làm việc khác có lợi hơn.

II. THƯƠNG NGHỊ TẬP THỂ

Thương nghị tập thể (collective bargaining) là nền tảng của mối tương quan giữa cấp quản trị và công nhân viên. Khi một công ty có công đoàn, thì vai trò của giám đốc TNNS phải thay đổi tùy theo quy mô của công ty xí nghiệp. Trong các công ty lớn có nhiều người gia nhập công đoàn, thì bộ phận TNNS có hẳn một bộ phận chuyên lo về tương quan lao động (industrial relations). Giám đốc TNNS phải duy trì các cuộc tiếp xúc với các vị quản đốc hay trưởng phòng trước, trong khi, và sau khi thương nghị tập thể. Kết quả của các cuộc thương nghị giữa đại biểu của công đoàn và cấp quản trị là một bản thỏa ước tập thể (collective agreement). Sau đây chúng ta nghiên cứu tiến trình thương nghị tập thể, và sau đó nghiên cứu về thỏa ước lao động tập thể theo quan điểm luật lao động của Việt Nam.

A. TIẾN TRÌNH THƯƠNG NGHỊ TẬP THỂ

Khi không có chuyện rắc rối gì xảy ra, công đoàn và lãnh đạo của công ty cũng cần phải thương nghị để cùng nhau thỏa thuận một số quy định nào đó. Nếu có chuyện rắc rối xảy ra, công ty lại càng cần phải có các cuộc thương nghị tập thể này để cùng nhau giải quyết vấn đề và cố gắng đạt được một thỏa ước tập thể. Hình 12.3 giúp ta nắm vững tiến trình thương nghị tập thể mà các nước phát triển đang áp dụng.



Hình 12.3: Tiến trình thương nghị tập thể

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *sdd*, tr.599.

B. THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ THEO LUẬT LAO ĐỘNG VIỆT NAM

Tiến trình nêu trên giúp cho công ty cố gắng giải quyết vấn đề một cách êm thấm, tránh xảy ra các cuộc đình công, lãng công, hay tẩy chay. Mỗi nước có quy định luật lệ riêng. Riêng tại Việt Nam, Nhà nước ta khuyến khích các thỏa ước lao động ký kết giữa công đoàn và lãnh đạo của công ty. Các bạn hãy nghiên cứu cụ thể từ điều 44 đến 54 phần nói về thỏa ước lao động tập thể trong Bộ Luật Lao Động của Việt Nam, có hiệu lực từ ngày 1-1-1995.⁽⁸⁾

III. GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

Trong các công ty xí nghiệp có công đoàn, việc giải quyết các khiếu nại, các tranh chấp lao động cần phải tiến hành một cách “bài bản”, tuân theo luật lao động của Nhà nước. Các bạn hãy nghiên cứu từ điều 157 đến 179 về việc giải quyết tranh chấp lao động theo Bộ Luật Lao Động của Việt Nam tại chương XIV, từ điều 157 đến 179.⁽⁹⁾

IV. GIAO TẾ NHÂN SỰ THỰC HÀNH

Giao tế nhân sự (human relations) là sự kết hợp một số người để có thể kích thích họ hợp tác hữu hiệu và đồng thời làm cho họ thỏa mãn cả về phương diện kinh tế, xã hội, và tâm lý.

Nói một cách tổng quát hơn, giao tế nhân sự (GTNS) là tất cả mọi sự giao tiếp, liên lạc, cư xử với nhau giữa con người trong xã hội nhằm đi đến sự hòa hợp, thông cảm để đạt được hạnh phúc trong cuộc sống.

Xét về mặt quản trị TNNS, thì GTNS là sự thúc đẩy mọi người trong tổ chức để phát triển công việc của nhóm, để đạt được sự thỏa mãn nhu

⁽⁸⁾ Bộ Luật Lao Động của Nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, sách đã dẫn, tr.35-41.

⁽⁹⁾ Như trên, tr. 95-108.

cầu của mọi người, đồng thời đạt được mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả.

Để thực hiện được việc nêu trên, nhà quản trị cần phải nắm vững những lý thuyết về *Hành Vi Trong Tổ Chức* (Organizational Behavior) mà còn phải hiểu rõ lý thuyết về *Giao Tế Nhân Sự Trong Quản Trị* (Human Relations in management).⁽¹⁰⁾ Đây là hai môn học được giảng dạy tại các đại học trên thế giới, từ 120 tiết đến 180 tiết. Tuy nhiên vì khuôn khổ của giáo trình này giới hạn, chúng tôi chỉ trình bày phần này dưới dạng dàn bài gợi ý xét trên quan điểm thực hành. Quý vị độc giả có thể tham khảo chi tiết trong các tác phẩm được ghi ở mục ghi chú (footnotes).

Dàn bài gợi ý này bao gồm ba phần: Đại cương về hành vi ứng xử trong tổ chức, động lực kích thích con người, và làm cách nào giao tế nhân sự tốt.

A. ĐẠI CƯƠNG VỀ HÀNH VI ỨNG XỬ TRONG TỔ CHỨC⁽¹¹⁾

Con người, hay nói đúng hơn, hành vi cá nhân con người trong tổ chức bị ảnh hưởng bởi các yếu tố sau đây:

1. *Khả năng*: Khả năng tinh thần, khả năng sinh lý (thể lực), và khả năng thích ứng với công việc.
2. *Đặc tính tiểu sử cá nhân*: Tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình, số người phải nuôi nấng, thâm niên trong công tác.
3. *Nhân cách*: Nhân cách con người tùy thuộc vào sự di truyền, khung cảnh môi trường, tình huống cụ thể, cá tính của họ như hướng ngoại, hướng nội...

⁽¹⁰⁾ Muốn tìm hiểu chi tiết, quý vị có thể xem các tác phẩm sau đây:

- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice - Hall, 1993) và Debra L. Nelson and James Campbell Quick, *Organizational Behavior* (Minnesota: West Publishing Company, 1994).

- I.L. Heckmann, Jr and S.G. Huneryager, *Human Relations in Management*, (Ohio: South - Western publishing Co, 1960).

⁽¹¹⁾ Stephen, *Op. Cit*, pp.93-192.

4. *Khả năng học tập rút kinh nghiệm*: Chỉ về bất cứ sự thay đổi về thái độ ứng xử nào do kết quả của việc rút kinh nghiệm.
5. *Nhận thức*: Nhận thức của con người bị ảnh hưởng bởi thái độ của họ, động cơ, sở thích, kinh nghiệm, và kỳ vọng của họ.
6. *Giá trị*: Mỗi người có hệ thống giá trị riêng của họ. Giá trị này có thể là sự tự do, sự vui chơi, sự tự trọng, sự chân thật, sự từng phục vâng lời, và sự bình đẳng.
7. *Thái độ (attitudes)*: Một cá nhân có thể có hàng ngàn thái độ ứng xử khác nhau. Ở đây chúng ta tập trung vào một số thái độ liên quan đến công việc. Đó là sự thỏa mãn trong công việc, sự gắn bó với công việc, và sự gắn bó với tổ chức.

Do đó muốn giao tế nhân sự, nhà quản trị phải hiểu được hành vi ứng xử của nhân viên mình.

B. ĐỘNG LỰC KÍCH THÍCH⁽¹²⁾

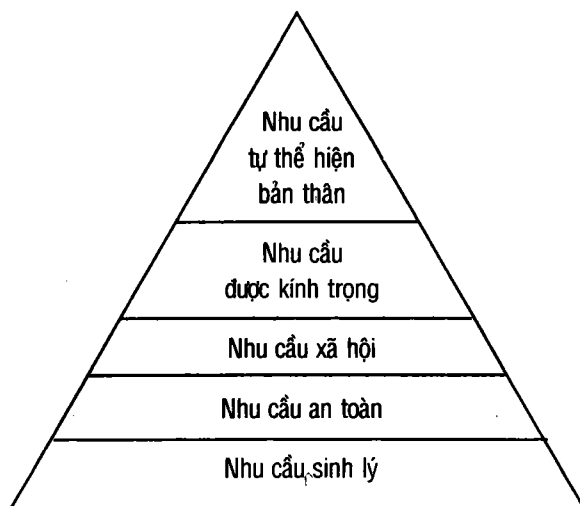
Có rất nhiều lý thuyết nói về các yếu tố hay động lực kích thích con người. Ba lý thuyết sau đây thường được các nhà quản trị chấp nhận rộng rãi: Lý thuyết nhu cầu theo thứ bậc, lý thuyết X và lý thuyết Y, và lý thuyết hai yếu tố. Chúng tôi không trình bày các lý thuyết khác như lý thuyết nhu cầu của McClelland, lý thuyết đánh giá lại nhận thức (cognitive evaluation theory), lý thuyết đặc tính của công việc (task characteristics theory), lý thuyết đề ra mục tiêu cụ thể (goal-setting theory), lý thuyết củng cố hành vi (reinforcement theory), lý thuyết muốn sự bình đẳng (equity theory), lý thuyết về kỳ vọng (expentancy theory).

1. Lý Thuyết Nhu Cầu Theo Thứ Bậc

Vào năm 1954 Abraham H. Maslow, trong tác phẩm *Motivation and Personality*, đã đề ra lý thuyết cho rằng nhu cầu của con người xuất hiện theo thứ bậc từ thấp đến cao. Một khi nhu cầu thấp đã được thỏa

⁽¹²⁾ *Ibid*, pp. 206-240.

mãn, thì nhu cầu cao hơn sẽ xuất hiện, và hậu quả là họ không cần thỏa mãn nhu cầu thấp nữa. Nhu cầu theo thứ bậc từ thấp đến cao thể hiện trong hình 12.4 dưới đây :



Hình 12.4 : Nhu cầu theo thứ bậc

Các nhà phê bình không đồng ý với lý thuyết trên lắm. Họ cho rằng không phải ai cũng muốn có đủ năm nhu cầu trên. Những người có địa vị thấp trong xã hội hoặc trong công ty, thường có những nhu cầu thấp và mạnh hơn. Những người có địa vị cao thường muốn thỏa mãn nhu cầu cao hơn là nhu cầu thấp.

2. Lý Thuyết X và Lý Thuyết Y

Lý thuyết này do McGregor đề ra năm 1960.⁽¹³⁾ Ông cho rằng có hai loại nhà quản trị. Nhà quản trị theo lý thuyết X cho rằng công nhân có nhu cầu ở cấp bậc thấp mạnh hơn. Họ cho rằng một người trung bình thì :

⁽¹³⁾ Reinecke and Schoell, sách đã dẫn, tr. 154-155.

- tự bản chất không thích công việc
- tự bản chất thì lười biếng, vô trách nhiệm và ích kỷ
- thích an thân và lãnh đạm với nhu cầu của cơ quan tổ chức
- muốn lẩn tránh trách nhiệm

Ngược lại nhà quản trị theo lý thuyết Y cho rằng công nhân viên có nhu cầu ở cấp bậc cao mạnh hơn. McGregor tin rằng lý thuyết Y có hiệu quả hơn. Họ cho rằng một người trung bình thì có khả năng :

- càng ngày càng quan tâm đến công việc của mình
- tự mình gắn bó với công việc để đạt được mục tiêu của cơ quan tổ chức
- làm việc có năng suất với mức độ kiểm soát và đe dọa trừng phạt tới mức tối thiểu

Lý thuyết trên không thuyết phục lắm bởi vì lý thuyết X hay lý thuyết Y đều thích hợp tùy theo tình huống.

3. Lý Thuyết Hai Yếu Tố Của Frederic Herzberg

Lý thuyết hai yếu tố (two-factor-theory) còn được gọi là lý thuyết yếu tố động viên và yếu tố lành mạnh (The motivation - Hygiene Theory) do nhà tâm lý học Frederic Herzberg đề ra năm 1959. Ông cho rằng có những yếu tố mà có nó, con người sẽ không bất mãn. Nhưng không có nó, con người sẽ bất mãn. Đó chỉ là những yếu tố lành mạnh (hygiene Factors) hay yếu tố duy trì (maintenance factors) thôi. Còn những yếu tố mà ông cho rằng có nó, nó sẽ kích thích con người làm việc hăng hái hơn. Đó mới là các yếu tố động viên thực sự (motivational factors). Hai loại yếu tố như sau:⁽¹⁴⁾

3.1. Yếu tố lành mạnh bao gồm các yếu tố sau đây:

- Chính sách của công ty và sự quản trị của công ty.

⁽¹⁴⁾ David Cotton, *Sách đã dẫn*, tr.92.

- Lương bổng và phúc lợi.
- Chất lượng của việc kiểm tra.
- Mối quan hệ với đồng nghiệp.
- An toàn, yên thân trong công việc.
- Địa vị.
- Cuộc sống cá nhân (riêng tư).
- Điều kiện làm việc.

3.2. Yếu Tố Động Viên bao gồm các yếu tố sau đây:

- Cảm giác hoàn thành công việc.
- Công việc đòi hỏi sự phấn đấu.
- Bản thân công việc.
- Viễn cảnh của nghề nghiệp.
- Trách nhiệm.
- Cơ hội được cấp trên nhận biết.

Đó là quan điểm của nhà tâm lý Mỹ. Đối với chúng ta, người Việt Nam, quý bạn nhận xét ra sao? Quý bạn nên chia thành nhóm và thảo luận vấn đề nêu trên, thay cho điển quản trị.

C. LÀM THẾ NÀO GIAO TẾ NHÂN SỰ TỐT TRONG TỔ CHỨC TRONG THỰC TẾ THEO QUAN ĐIỂM ĐÔNG TÂY⁽¹⁵⁾

Sau khi đã nghiên cứu sơ lược hành vi ứng xử của các cá nhân trong tổ chức và động lực kích thích họ trên phương diện lý thuyết, chúng ta có thể ứng dụng gì từ những lý thuyết này? Muốn giao tế nhân sự tốt

⁽¹⁵⁾ Đề nghị tham khảo các tài liệu sau đây: *Cái Dưng Của Thánh Nhân* của Nguyễn Duy Cần; *Cổ Học Tinh Hoa* của Ôn Ngự Nguyễn Văn Ngọc và Từ An Trần Lê Nhân; *Thuật Xử Thế Của Người Xưa* của Nguyễn Duy Cần; *Đại Cương Triết Học Trung Quốc* của Giản Chi Nguyễn Hiến Lê.

trong cơ quan tổ chức, nhà quản trị cần phải có một số đức tính khả dĩ người khác chấp nhận được và nhất là quý mến và nể trọng. Muốn đối nhân xử thế nhà quản trị phải biết người biết ta (tri kỷ tri bỉ). Nhà quản trị cần phải có những thái độ để không mất lòng ai. Tích cực hơn nữa, nhà quản trị cần phải có những hành vi ứng xử tích cực để đắc nhân tâm - không những đối với cấp trên mà đặc biệt là đối với cấp dưới. Nhà quản trị cần phải biết nghệ thuật sửa sai cũng như nghệ thuật khuyến dụ người. Đó là những nội dung được trình bày dưới đây.

1. Các Đức Tính Của Nhà Quản Trị

Muốn đối nhân xử thế tốt, nhà quản trị cần phải có một số đức tính tốt. Những đức tính này giúp cho nhà quản trị tranh thủ được nhân tâm. Đó là những đức tính:

- Khiêm tốn
- Tự tin
- Ý chí và nghị lực
- Quan tâm đến người khác
- Cương quyết nhưng uyển chuyển (không cứng nhắc)
- Có triết lý sống phù hợp

2. Muốn Đối Nhân Xử Thế Phải Tri Kỷ Tri Bỉ

Muốn đối nhân xử thế tốt, nhà quản trị cần phải biết các cá nhân mình cộng tác - cấp trên và cấp dưới. Nhưng con người thì "bá nhân bá tánh", chịu ảnh hưởng bởi các đặc tính tiêu sử cá nhân, khả năng của họ, nhân cách, khả năng học hỏi, nhận thức, giá trị, và thái độ của họ như đã trình bày trên đây.

Con người suy nghĩ thường là có ý chí, nhưng lại thường hành động theo cảm tính, theo tiềm thức thúc đẩy. Do đó, rất khó mà hiểu được người khác. Chính vì vậy nhà quản trị cần phải:

- Biết đề phòng khi thấy những người cùng có tham vọng như nhau về cùng một vấn đề.
- Phải hiểu kẻ thù đáng sợ nhất là ai.
- Phải biết kính nhi viển chi trong cư xử.

3. Thái Độ Cần Phải Có Để Không Mất Lòng Ai

Để có thái độ ứng xử không mất lòng ai, nhà quản trị cần phải tâm niệm rằng “muốn được lòng mọi người là không được lòng ai cả”. Vấn đề khó là ở chỗ đó. Do đó, nhà quản trị nên theo phương châm sau đây:

3.1. Tiên Trách Kỷ Hậu Trách Nhân (trách mình trước, trách người sau).

3.2. Kỷ Sở Bất Dục Vật Thi Ư Nhân (cái gì mình không muốn người ta làm cho mình thì đừng làm như thế với kẻ khác). Như vậy nhà quản trị cần phải:

- Không bắt bẻ chỉ trích người khác.
- Không nói đùa châm chọc ai để người ta xấu hổ.
- Không hạ thấp người khác.
- Không ghen tức.

3.3. Khôn Cùng Chết, Dại Cùng Chết, Biết Mới Sống. Đó là triết lý sống mà Trang Tử đã dạy cho đệ tử. Các nhà thơ của Việt Nam như Tú Xương, Nguyễn Khuyến, Nguyễn Công Trứ.... đều hiểu rõ triết lý sống ngày. Do đó, nhà quản trị cần phải:

- Uyên chuyên.
- Trầm tĩnh và kín đáo.

4. Thái Độ Ứng Xử Để Đắc Nhân Tâm⁽¹⁶⁾

Nhà quản trị muốn giao tế nhân sự tốt trong cơ quan tổ chức cần phải biết nghệ thuật đắc nhân tâm. Sau đây là một số hành vi ứng xử mà nhà quản trị phải quan tâm và áp dụng:

- Khen tặng thực tình.
- Muốn dẫn dụ khuyến khích phải kêu gọi bản ngã của người đó trước.
- Thành thật chú trọng đến người khác.
- Giữ nụ cười trên môi.
- Nhớ tên người.
- Biết lắng nghe.
- Nói chuyện về sở thích, hoài bão của người ta.
- Làm cho kẻ đối thoại thấy cái quan trọng của họ.
- Nói về thành công của họ.

5. Nghệ Thuật Khuyến Khích Nhân Viên⁽¹⁷⁾

Muốn khuyến dụ và khuyến khích nhân viên của mình làm việc hăng hái hơn, ngoài phong cách quản trị, kỹ năng quản trị, bố trí đúng người - đúng chỗ - đúng lúc, lương bổng và đãi ngộ công bằng..., nhà quản trị cần phải biết một số nghệ thuật. Nghệ thuật ở đây không có nghĩa là xảo trá, thủ thuật, mà phải phát xuất từ đáy lòng. Sau đây là một số nghệ thuật:

- Để họ tin rằng họ hành động hoàn toàn theo sáng kiến của họ.
- Áp dụng bí quyết của Socrate - làm cho họ đồng ý ngay từ đầu.
- Đặt mình vào trí trí của họ.
- Gọi những tình cảm cao thượng nơi họ.

⁽¹⁶⁾ Xem chi tiết trong tác phẩm *How to Make Friends* (Đắc Nhân Tâm) của Dale Carnegie, Nguyễn Hiến Lê dịch.

⁽¹⁷⁾ Như trên.

- Khen những tiến bộ, sáng kiến nhỏ nhất.
- Tặng cho họ chức vụ hay tước hiệu.
- Gây cho họ một thanh danh.
- Biết từ chối một cách tế nhị.
- Hãy thách đố và khích họ nếu áp dụng tám phương pháp nêu trên mà không có hiệu quả.

6. Nghệ thuật sửa sai

Một trong những chức năng quan trọng của các cấp quản trị là chức năng kiểm tra. Khi kiểm tra, nếu phát hiện những sai trái của nhân viên, nhà quản trị phải biết cách sửa sai. Muốn sửa sai nhân viên, nhà quản trị cần phải:

- Tiên trách kỷ hậu trách nhân.
- Giữ thể diện cho người sai lỗi.
- Gợi ý cho họ hiểu lỗi của họ.
- Nói đến ưu điểm của người đó trước khi phê bình.

TÓM LƯỢC

Trong quản trị nhân sự, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, và động viên nhân viên làm việc hết mình và làm việc một cách hứng thú. Nhưng trong quá trình công tác, không phải mọi việc đều diễn biến tốt đẹp. Có những người đáng bị kỷ luật như cảnh cáo, giáng chức, tạm đình chỉ công tác, sa thải, hay cho về hưu sớm. Tuy nhiên cũng có những người cần phải được thăng thưởng.

Trong tương quan nhân sự trong nội bộ, vấn đề kỷ luật là một vấn đề tối quan trọng để duy trì kỷ cương của tổ chức. Mặc dầu mong muốn của cấp quản trị nhằm giải quyết các vấn đề một cách tích cực, nhưng đôi khi điều này không thể thực hiện được. Mục đích chủ yếu của thi hành kỷ luật là nhằm bảo đảm rằng hành vi của nhân viên phù hợp với các

quy định của công ty. Các quản đốc hay đốc công và trưởng phòng phải ý thức được rằng việc thi hành kỷ luật sẽ có lợi tích cực cho công ty nếu nó được áp dụng một cách phù hợp và bình đẳng. Thi hành kỷ luật đúng lúc và đúng cách sẽ giúp cho nhân viên làm việc có ý thức kỷ luật hơn, có năng suất hơn, và vì thế có lợi cho nhân viên hơn.

Tiến trình thi hành kỷ luật cần phải năng động (uển chuyển) và liên tục. Việc thi hành kỷ luật hợp lý sẽ làm cho các thành viên của nhóm có các hành vi chấp nhận. Ngược lại, việc thi hành kỷ luật không đúng cách, không phù hợp có thể gây các hậu quả tác hại đến các thành viên của nhóm khác. Trong tiến trình thi hành kỷ luật, cấp quản trị cần phải lưu ý đến môi trường bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến việc thi hành kỷ luật. Trước hết nhà quản trị đề ra mục tiêu của cơ quan. Sau đó đề ra các luật lệ, quy định. Các luật lệ này cần phải được thông đạt cho mọi người hiểu rõ. Từ đó, nhà quản trị sẽ quan sát, kiểm tra xem mọi người có tuân theo kỷ luật hay luật lệ hay không. Và sau cùng áp dụng kỷ luật phù hợp đối với trường hợp vi phạm.

Các phương pháp tiến hành kỷ luật cũng cần phải được áp dụng uển chuyển bao gồm các phương pháp sau đây: phương pháp răn đe theo nguyên tắc lò lửa nóng, thi hành kỷ luật mà không phạt.

Cho nghỉ việc là một hình phạt nặng nhất, nó gây thương tổn không những cho chính bản thân đương sự mà còn ảnh hưởng đến danh dự và vật chất của gia đình họ. Do đó hình thức này cần phải được áp dụng một cách thận trọng. Áp dụng cho nghỉ việc tùy thuộc vào vị trí công tác của họ. Mỗi người có nguyên nhân khác nhau, do đó cách thức tiến hành cho nghỉ việc mỗi cấp cũng khác nhau.

Nhà quản trị cũng cần phải lưu ý đến các trường hợp tự ý xin thôi việc của một số người. Có nhiều nguyên nhân xin thôi việc. Nếu các nguyên nhân là chính đáng, và số lượng xin thôi việc không nhiều, thì nhà quản trị có thể yên tâm. Nhưng nếu lý do liên hệ đến phong cách quản trị, đến chính sách của công ty thì nhà quản trị cần phải tìm cách sửa đổi. Phương pháp hay nhất đó là tiến hành các cuộc phỏng vấn những người muốn xin thôi việc, và thậm chí cả những người đã thôi việc rồi.

Giáng chức, thăng chức, chuyển chuyển, và về hưu là những vấn đề mà nhà quản trị cũng cần phải tiến hành một cách thận trọng. Thực hiện không công bằng, không đúng chính sách sẽ gây ra tai họa không lường nổi.

Tất cả những vấn đề trên cần được tiến hành qua thương nghị tập thể với công đoàn, nếu công ty có công đoàn. Cấp quản trị và công đoàn nên cùng nhau thỏa thuận một số quy định nào đó trong thỏa ước lao động tập thể. Điều này giúp cho công ty ổn định lâu dài. Luật lao động Việt Nam khuyến khích các cuộc thương nghị tập thể để đề ra các thỏa ước lao động tập thể.

Nhưng nếu các cuộc thương lượng bất thành, đổ vỡ, thì nhà quản trị cũng cần phải vận dụng mọi biện pháp tích cực để nhờ trọng tài phân xử đúng theo luật lao động Việt Nam. Nhà quản trị nên tránh để xảy ra các cuộc đình công, lãn công, hay biểu tình.

Quan trọng hơn cả và tích cực hơn cả vẫn là giao tế nhân sự. Nhà quản trị cần phải cư xử sao cho mọi người được an tâm công tác, được thỏa mãn với công việc, và tích cực làm việc. Muốn giao tế nhân sự tốt, nhà quản trị phải tìm hiểu về hành vi ứng xử của các cá nhân trong tổ chức. Hành vi của họ bị ảnh hưởng bởi đặc tính tiểu sử cá nhân của họ, khả năng của họ, nhân cách, khả năng học tập rút kinh nghiệm, nhận thức, giá trị, và thái độ của họ.

Tìm hiểu các động lực kích thích nhân viên làm việc tích cực là cả một vấn đề khó khăn. Có nhiều lý thuyết nói về động lực kích thích con người. Đáng kể nhất đó là lý thuyết nhu cầu theo thứ bậc của Abraham H.Maslow, lý thuyết X và lý thuyết Y của McGregor, và lý thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg.

Một khi hiểu được hành vi ứng xử của các cá nhân trong tổ chức, và hiểu được động lực kích thích họ, nhà quản trị cần phải tích cực giao tế nhân sự tốt đối với mọi người. Là người Việt Nam, chúng ta cần ứng dụng nghệ thuật này theo quan điểm Đông Phương. Tuy nhiên Tây Phương cũng có những cái ta cần phải học hỏi. Trước hết, nhà quản trị cần phải có một số đức tính tốt giúp cho mình quan hệ tốt với mọi

người. Muốn đối nhân xử thế tốt phải tri kỷ tri bỉ, phải có những thái độ để không mất lòng ai, phải có thái độ ứng xử để đắc nhân tâm, phải biết nghệ thuật khuyến khích nhân viên, và sau cùng phải biết nghệ thuật sửa sai.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy trình bày tiến trình thi hành kỷ luật và các phương pháp thi hành kỷ luật.
2. Tại sao phải cho nhân viên nghỉ việc? Hãy trình bày các phương pháp cho các cấp thôi việc.
3. Hãy trình bày lý do và các phương thức tiến hành đối với những người xin thôi việc, giáng chức, thăng chức, chuyển công tác, và về hưu.
4. Thương nghị tập thể là gì? Hãy trình bày tiến trình đó.
5. Thỏa ước lao động tập thể là gì? Hãy trình bày ý chính của thỏa ước lao động tập thể theo luật lao động Việt Nam.
6. Hãy trình bày tiến trình và thủ tục giải quyết tranh chấp lao động theo luật Lao Động Việt Nam.
7. Tại sao các cấp quản trị cần phải giao tế nhân sự tốt?
8. Hãy trình bày các lý thuyết về động lực kích thích - động viên.
9. Làm thế nào giao tế nhân sự tốt trong cơ quan?

TỪ NGỮ CĂN BẢN

Employee relations hay Internal employee relations	= Tương quan nhân sự
Discipline	= Kỷ luật
Disciplinary action	= Thi hành kỷ luật

Penalty	= Hình phạt
Disciplinary action process	= Tiến trình thi hành kỷ luật
Grievance handling	= Giải quyết khiếu nại
Grievance procedure	= Thủ tục giải quyết khiếu nại
Violation of law	= Vi phạm luật
Violation of company rules	= Vi phạm điều lệ của công ty
Violation of health and safety standards	= Vi phạm các tiêu chuẩn về y tế và an toàn lao động
Labor relations	= Tương quan lao động
Arbitrator	= Trọng tài
Arbitration	= Sự trọng tài
Aggrieved employee	= Nhân viên bị ngược đãi
Termination	= Cho nghỉ việc
Termination of nonmanagerial / nonprofessional employees	= Cho nhân viên nghỉ việc
Termination of executives	= Cho cấp quản trị nghỉ việc
Outplacement	= Sắp xếp cho nhân viên tìm việc ở một nơi khác, cơ quan khác
Resignation	= Xin thôi việc
Voluntary resignation	= Xin thôi việc tự nguyện
Hot stove rule	= Nguyên tắc lò lửa nóng
Warning	= Cảnh cáo
Punishment	= Phạt
Demotion	= Giáng chức
Promotion	= Thăng chức
Lay off	= Cho nghỉ việc tạm thời
Transfer	= Chuyển chuyển

Retirement	= Về hưu
Early retirement	= Về hưu sớm
Collective bargaining	= Thương nghị tập thể
Collective agreement	= Thỏa ước tập thể
Labor agreement	= Thỏa ước lao động
Breakdowns	= Bế tắc
Overcoming breakdowns	= Vượt khỏi bế tắc
Ratifying the agreement	= Phê chuẩn thỏa ước
Conflict	= Mâu thuẫn
Wrongful behavior	= Hành vi sai trái
Oral reminder	= Nhắc nhở miệng
Written reminder	= Nhắc nhở bằng văn bản
Hierarchy of human needs	= Nấc thang hay thứ bậc nhu cầu của con người
Physiological needs	= Nhu cầu sinh lý
Safety / security needs	= Nhu cầu an toàn
Social needs	= Nhu cầu xã hội
Esteem Needs	= Nhu cầu được kính trọng
Self-actualization needs	= Nhu cầu tự thể hiện bản thân
Two - factor theory	= Lý thuyết hai yếu tố
Motivation hygiene theory	= Lý thuyết yếu tố động viên và yếu tố lành mạnh
How to influence human behavior	= Làm cách nào khuyến dụ hành vi ứng xử của con người

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. *Management*, Second Edition. New York, USA: McGraw-Hill, Inc., 1994.
2. Basset, Glenn. "Element of Manpower Forecasting and Scheduling," *Human Resource Management*. Vol. 12, No 3 (Fall 1973).
3. Belcher, David W. and Thomas J. Atchison. *Compensation Administration*, 2nd Edition. Englewood Cliff, N.J : Prentice - Hall, 1987.
4. Burack, Elmer H. and Robert. D. Smith. *Personnel Management: A Human Resource System Approach*. St. Paul, Minn : West Publishing Co., 1977.
5. *Bộ Luật Lao Động Của Nước Cộng Hòa XHCN Việt Nam*. Hà Nội: Chính Trị Quốc Gia, 1994.
6. Campbell, David N., R.L. Fleming, and Richard C. Grote. "Dicipline Without Punishment - At Last," *Havard Business Review*, 63 (July - August 1985), p.168.
7. Clark, Rodney. *The Japanese Company*. Bản dịch. Hà Nội: Viện Kinh Tế Thế Giới, 1990.
8. Conrad, Linda. "The Job Interview," *Simon Fraser University Bulletin - Careers Day '94* (October 5, 1994), p.3.
9. Crystal, Graef S. "Outlook on Compensation and Benefits : To the Rescue of Pay for Performance," *Personnel*, 62 (January 1985), p.9.
10. Cummings, L.L. and Donald P. Schwab. "Designing Appraisal Systems for Information Yield," *California Management Review*, 20 (Summer 1978), p.22.

11. Davis, Keith. *Human Behavior at Work*. New York : McGraw-Hill, 1977.
12. Delranc, Philippe. *La Direction Doit Diriger* (Giảm Đốc: Người Làm Ra Lợi Nhuận), Lê Minh Đức dịch. TP.HCM: NXB. TP.HCM, 1990.
13. Dessler, Gary. *Personnel Management*, Third Edition, Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 1984.
14. Dimick, David E. "Who Makes Personnel Decisions ?," *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal* (January 1978), pp. 23 - 29.
15. Dolan, Shimon L. and Randall S. Schuler. *Human Resource Management*. Ontario, Canada : Nelson Canada, 1994.
16. Dowler, John. *Support Services for Career Decision - Making and Job Search*. Vancouver B.C : Capilano College, 1994.
17. Downe, Robert P. *The Better Book for Getting Hired*. Vancouver B.C : Self - Counsel Press, 1993.
18. Embrey, Wanda R., R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe. "Exit Interview : A Tool for Personnel Development," *Personnel Administrator*, 24 (May 1979), p.46.
19. Fear, Richard A. *The Evaluation Interview*, 3rd Ed. New York: McGraw-Hill, 1984.
20. Fombrum, Charles J. and Robert J. Laud. "Strategic Issues in Performance Appraisal : Theory and Practice," *Personnel*, 60 (November - December 1983), p.27.
21. French, W.L. "The Personnel Management Process," *Introduction to Business*. Australia: Darling Downs, 1987, p.3.11.
22. Fuss, Charles. "Manpower Planning Systems : part 1 and part 2," *Personnel Journal* 61 (January and February 1982).

23. Gehrman, Douglas B. "Beyond Today's Compensation and Performance Appraisal systems," *Personnel Administrator*, 29 (March 1984), p. 21.
24. "HRM Measurement Project Issues First Report," *Resource* (December 1985), p.2.
25. Haum, Vaurie. "Punishing Workers with a Day Off," *Business Week* (June 1986), p.80.
26. Hibb, Martin. *Quản Trị Nhân Sự Theo Quan Điểm Tổng Thể*, Đinh Toàn Trung và Nguyễn Hữu Thân dịch. TP.HCM: NXB Thống Kê, 2000.
27. Hicks, Charles B. and Ireneplace. *Office Management*. New York: Allyn and Bacon, Inc., 1956.
28. Hofstede, George and Others. "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly* (June 1990) pp. 286 - 316.
29. Holzinger, Albert G. "The Real Costs of Benefits," *Nation's Business*, 76 (Feb. 1988), p.30.
30. Hunter, John E. and Frank L. Schmidt. "Ability Tests : Economic Benefits Versus The Issue of Fairness," *Industrial Relations*, 21 (Fall 1982), p.293.
31. Huỳnh Bá Tuệ Dương. *Quản Trị Nhân Sự*. TP.HCM : Đại Học Mở Bán Công TP.HCM, 1993.
32. Imai, Masaaki. *Kaizen : Chìa Khóa Của Sự Thành Công Về Quản Lý Của Nhật Bản*, Nguyễn Khắc Thìn và Trịnh Thị Ninh dịch. TP.HCM : NXB. TP.HCM, 1992.
33. "It's Tough Up There," *Forbes* (July 13, 1987), pp. 145-160.
34. Ivancevich, John M. *Human Resource Management*. Boston, Massachasetts: McGraw-Hill, 1998.

35. Keyser, Jim. "Manager in Charge of Human Resources at Coopers and Lybrand Consulting Group, Toronto," *Globe and Mail* (September 14, 1987), p.B.11.
36. Kilpatrick, Robert D. "Increasing the Wellness Effort," *Industry Week* (Feb. 4, 1985), p.14.
37. La Salle Extension University. *Introduction to Business Management*. Chicago : A Correspondence Institution, 1964.
38. Louis, M.R. "Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly*. (June 1980), p.226.
39. Lubliner, M. "Employee Orientation," *Personnel Journal* (April 1978), pp. 207 - 208.
40. Lâm Như Tạng. *Những Đặc Điểm Trong Phương Pháp Quản Lý Xi Nghiệp Tại Nhật Bản*. Hà Nội : Bộ Lao Đông - TBXH, 1989.
41. Mart, Bradford D. "Progressive for Hiring the Best People," *Training and Development Journal*, No.41 (September 1987), p.49.
42. Mennell, Ken. "SFU Ranks Third in Maclean's Survey," *Simon Fraser News* (November 17, 1994).
43. Milkovich, George T. and Jerry M. Newman. *Compensation*, 2nd Ed., Plano, Texas: Business Publication, 1987.
44. Milbourn, Gene Jr. "The Relationship of Money and Motivation," *Compensation Review*, 12 (Second Quarter 1980), p. 33.
45. Ministry of Skill, Training, and Labour. *Job Futures - British Columbia Occupational Outlooks*. Vancouver : B.C, 1993.
46. Mobley, William H. "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research," *Academy of Management Review* (January 1982), pp. 111-116.
47. Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe. *Human Resource Management*. Edition. USA: Allyn and Bacon, 1990.

48. Mondy, R. Wayne. *Human Resource Management*. New Jersey : Prentice Hall, 1996.
49. Mondy, R. wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
50. National Occupation Classification. *Business Programs*. Vancouver B.C : Human Resource Development, 1993.
51. Nguyễn Văn Lạc. *Quản Trị Căn Bản*. Sài Gòn: Nhà In Ronéo, 1975.
52. Nguyễn Hữu Thân. *Phương Pháp Mạo Hiểm và Phòng Ngừa Rủi Ro Trong Kinh Doanh*. TP.HCM: Thông Tin, 1991.
53. Nguyễn Hữu Thân. *Chiến Lược Cạnh Tranh Thị Trường*. TP.HCM.: Trường Cán Bộ Vật Giá Miền Nam, 1990.
54. Nguyễn Hữu Thân. *Quản Trị Hành Chánh Văn Phòng*. TP.HCM: NXB Thống Kê, 1996.
55. Ouchi William. *Mô Hình Quản Lý Xi Nghiệp Nhật Bản : Sự Thách Thức Đối Với Mỹ và Tây Âu- Lý Thuyết Z* (Bản Dịch). Hà Nội : UBKHXH VN, 1986.
56. Patton, John A., C.L. Littlefield, and Stanley A. Self. *Job Evaluation: Text and Cases*, 3rd Edition. Homewood, III : Richard D. Irwin, 1964.
57. "Personnel People," *The New York Times* (May 11, 1986), p.31.
58. Peter, Lawrence J. and Raymond Hull. *The Peter Principle*. New York: Bantam Boks, Inc., 1969.
59. Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence - Lessons from America's Best Run Companies*. New York : Warner Communications Company, 1984.
60. Pophal, Lin Gensing. *Developing a Personnel Manual*. B.C. Canada : Self - Counsel Press, 1993.

61. Quaid, Maeve. *Job Evaluation : The Myth of Equitable Assessment*. Toronto : University of Toronto Press Incorporated, 1993.
62. Reinecke and Schoell. *Introduction to Business*. Fifth Edition. New York: Allyn and Bacon, 1988.
63. Robbins, Stephen P. and Robin Stuart Kotze. *Management, Canadian Fourth Edition*. New Jersey, USA : Prentice-Hall Canada, Inc., 1994.
64. Schmidt, Frank L. and Others. "Impact of Valid Selection Procedures on Work - Force Productivity," *Journal of Applied Psychology*, No. 64 (19709), p. 624.
65. Sharplin, Arthur. *Strategic Management*. New York : McGraw-Hill, 1985.
66. Schermerhon, John R., James G. Hunt, and Richard N. Osborn. *Basic Organizational Bachavior*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1995.
67. School of Business Studies. *Introduction to Business*. Australia : Darling Downs Institute of Advanced Education, 1987.
68. Shubin, John A. *Business Management*. New York : Barnes and Boble, Inc., 1969.
69. Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Admistrative Science Quarterly* (September 1983), p.339.
70. Student and Instructional Services. *The Student Guide*. B.C, Canada: Capilano College, Academic Year 1994 - 1995.
71. Taylor, Robert L. and Robert A. Zawaki. "Trend in Performance Appraisal : Guidelines for Managers," *Personnel Administrator*, 28 (March 1984), p.71.
72. Thái Thị Ngọc Dư. *Nhập Môn Phụ Nữ Học*. TP.HCM : Đại Học Mở Bán Công, 1997.

73. Thomas, Barry W. and Madeline Hess Olsen. "Gain Sharing : The Design Guarantees Success," *Personnel Journal*, 67 (May 1988), p.73.
74. Toop, Susan. "Employers' Views On resumes," *Careers Day '94* (October 5, 1994).
75. Torrington, Terek and Laura Hall. *Personnel Management*. New Jersey : Prentice Hall, 1991.
76. "Unemployment Rate, Canada, September 1994," *The Employment Paper* (November 12-19, 1994).
77. Werther, William B. and Others. *Canadian Human Resource Management*, Third Edition. Montreal, Canada : McGraw - Hill Ryerson Limited, 1990.
78. Williams, Loi Dene. "Off to a Good Beginning," *Supervision*, 44 (October 1982), pp. 4 - 5.
79. Yoder, Dale and Paul D. Staudohar. *Personnel Management and Industrial Relations*, Seventh edition. New Delhi: Prentice Hall of India, 1986.
80. Yoder, Dale and Herbert G. Heneman, J. (eds). *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Staffing Policies and strategies*, Vol. 1. Washington D.C : The Bureau of National Affairs, 1974.
81. Yoshino, M.Y. *Japan's Managerial System* (Hệ Thống Quản lý Của Nhật Bản), Bản Dịch. Hà Nội: Viện Kinh Tế T ế Giới, 1987.

33-333