

TS. HÀ VĂN HỘI

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

(Tập 2)



NHÀ XUẤT BẢN BƯU ĐIỆN

TS. HÀ VĂN HỘI

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

(Tập 2)

NHÀ XUẤT BẢN BƯU ĐIỆN

Hà Nội, tháng 4 - 2007

LỜI NÓI ĐẦU

Nhân lực luôn là nhân tố quan trọng hàng đầu quyết định sự thành bại của một tổ chức, một doanh nghiệp. Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp vì vậy càng cần thiết cho sự tồn tại, phát triển; nhất là trong môi trường kinh doanh đầy thách thức và nhiều biến động trong xu thế hội nhập và cạnh tranh quốc tế.

*Để đáp ứng yêu cầu nghiên cứu tìm hiểu những vấn đề về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, Nhà xuất bản Bưu điện xuất bản cuốn sách (gồm 02 tập) về **"Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp"** do TS. Hà Văn Hội, giảng viên khoa Quản trị kinh doanh, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông biên soạn. Nội dung cuốn sách:*

- Tập 1 gồm 7 chương, đề cập đến những vấn đề sau: Khái quát về quản trị nhân lực; Doanh nghiệp với chức năng quản trị nhân lực; Quản trị nhóm và hành vi tổ chức; Phân tích và thiết kế công việc; Kế hoạch hóa nhân lực; Tuyển dụng nhân lực; Đào tạo và phát triển nhân lực.

- Tập 2 gồm 10 chương, đề cập đến những vấn đề sau: Tạo động lực làm việc cho người lao động; Tổ chức lao động; Định mức lao động; Đánh giá nhân lực; Trả công lao động; Các khuyến khích tài chính và phúc lợi xã hội; Hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể; Quan hệ lao động; Kỹ thuật lao động; Quản lý chương trình an toàn và sức khỏe cho người lao động.

Cuốn sách này sẽ là tài liệu thực sự cần thiết cho đào tạo chuyên ngành quản trị kinh doanh thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, các cán bộ quản lý Tập đoàn Bưu chính - Viễn thông Việt Nam, các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin, các cán bộ, công chức,

viên chức các cơ quan, đơn vị trực thuộc Bộ Bưu chính, Viễn thông, các Sở Bưu chính Viễn thông và những bạn đọc khác quan tâm đến vấn đề này.

Các ý kiến góp ý của quý vị bạn đọc, xin gửi về địa chỉ Nhà xuất bản Bưu điện 18 Nguyễn Du, Hà Nội; Điện thoại 04. 9430202; Fax: 04.9431285.

Trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, tháng 4 năm 2007

NHÀ XUẤT BẢN BƯU ĐIỆN

PHẦN THỨ BA

TỔ CHỨC VÀ SỬ DỤNG CÓ HIỆU QUẢ NHÂN LỰC

Chương 8

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Đặt vấn đề

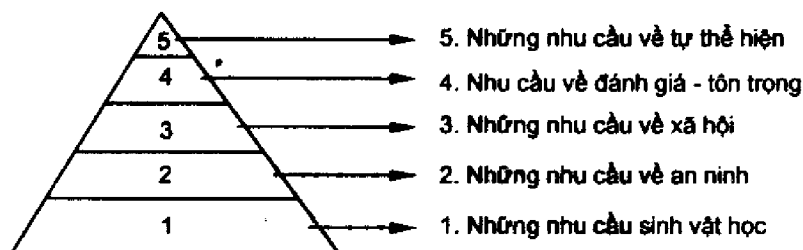
Nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải giúp cho nhân viên nhận thấy rằng, công việc mà họ đang làm hợp với chuyên môn, kỹ năng của mình, cũng như có thể giúp họ phát triển về nghề nghiệp và tương lai. Đồng thời làm cho nhân viên cảm nhận mình là một thành phần quan trọng của doanh nghiệp. Người lãnh đạo nên "kéo" tất cả nhân viên của mình vào mọi hoạt động quan trọng của công ty. Khi đó họ sẽ trung thành với doanh nghiệp và làm việc hăng say hơn.

8.1. CÁC LÝ THUYẾT ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY

Vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là khoa học và nghệ thuật của quản trị nhân lực. Các lý thuyết dưới đây giúp cho các nhà quản trị hình thành phương pháp kích thích đội ngũ lao động nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

8.1.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW

Abraham Maslow (1906-1905) đã nghiên cứu và cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Các nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao về tầm quan trọng và chia thành năm bậc như sau:



Hình 8.1. Bậc thang nhu cầu của Abraham Maslow

Có thể giải thích về các nhu cầu này như sau:

+ Những nhu cầu về sinh vật học: Là những nhu cầu cần thiết và tối thiểu nhất đảm bảo cho con người tồn tại như ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác...;

+ Những nhu cầu về an ninh và an toàn: Là những nhu cầu về an toàn, không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng và gia đình...

+ Những nhu cầu về xã hội: Là những nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó.

+ Những nhu cầu về đánh giá và tôn trọng: Là những nhu cầu được người khác tôn trọng, tự đánh giá và được tổ chức đánh giá.

+ Những nhu cầu về tự thể hiện: Là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ...

Maslow đã chia các nhu cầu thành 2 cấp: Cấp cao và cấp thấp.

- Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh vật học và an ninh, an toàn.

- Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện.

Sự khác biệt giữa hai loại này là chúng thỏa mãn từ bên trong và bên ngoài của con người. Maslow cho rằng khi con người được

thỏa mãn bậc dưới đến một mức độ nhất định thì tự nó nảy sinh các nhu cầu bậc cao hơn. Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow được đánh giá rất cao vì nó có một ẩn ý quan trọng đối với các nhà quản lý là muốn động viên nhân viên thì cần phải biết người lao động của mình đang ở cấp độ nhu cầu nào, để từ đó có các giải pháp cho việc thỏa mãn nhu cầu người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

8.1.2. Thuyết nhu cầu E.R.G của R.Alderfert

Năm 1972, R.Alderfert sau nhiều nghiên cứu về nhu cầu của con người khẳng định rằng: Con người theo đuổi đồng thời ba nhu cầu cơ bản:

- Nhu cầu tồn tại (Existence needs);
- Nhu cầu quan hệ (Relatedness needs);
- Nhu cầu phát triển (Growth needs).

Hơn nữa, ông ta còn khẳng định rằng khi con người gặp trở ngại và không được thỏa mãn một nhu cầu nào đó thì họ có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thực hiện các nhu cầu còn lại. Do đó các nhà quản lý cần nhận thấy được tính năng động, tính tích cực và chủ động của mỗi nhân viên để từ đó có thể đáp ứng nhu cầu của họ và động viên họ trong lao động sản xuất cũng như trong sinh hoạt của họ.

8.1.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

David Mc Clelland đã đóng góp vào quan niệm động cơ thúc đẩy bằng cách xác định ba loại nhu cầu thúc đẩy con người trong tổ chức như sau:

Nhu cầu về quyền lực: Là nhu cầu tác động lên người khác, tới hoàn cảnh, kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh.

Nhu cầu về liên kết: Là các nhu cầu về quan hệ xã hội, quan hệ giúp đỡ qua lại với nhau.

Nhu cầu về thành tích: Là nhu cầu vươn tới thành tựu và thắng lợi.

Thật vậy, thực tế đã chứng minh rằng những người được đánh giá cao về sự thành đạt thì có xu hướng tiến bộ nhanh hơn những người khác. Theo ông thì các nhà doanh nghiệp và những người thành đạt trong xã hội và trong các doanh nghiệp thường là những người có nhu cầu cao về thành đạt, quyền lực và không quá thấp về nhu cầu về liên kết. Từ đó, là nhà quản lý cần nắm được điều này và biết tạo điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ thăng tiến khi có cơ hội.

8.1.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với những người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: Khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại.

Bằng kinh nghiệm chuyên môn, ông chia các nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau: Khi con người cảm thấy không thỏa mãn với công việc của mình thì họ rất lo lắng về môi trường họ đang làm việc, còn khi họ cảm thấy hài lòng về công việc thì họ ít quan tâm đến chính công việc.

Ông đã phân thành hai nhóm nhân tố: Duy trì và động viên.

Nội dung của các nhân tố đó được mô tả theo bảng sau:

Bảng 8.1. Nội dung các nhân tố duy trì và động viên

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	1. Sự thách thức của công việc
2. Hệ thống phân phối thu nhập	2. Công việc tạo các cơ hội thăng tiến
3. Quan hệ với đồng nghiệp	3. Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao
4. Chính sách của doanh nghiệp	4. Được mọi người trân trọng thành tích
5. Điều kiện làm việc	

Ảnh hưởng của các nhân tố đó thể hiện như sau:

Bảng 8.2. Ảnh hưởng của các nhân tố duy trì và động viên

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Thuyết hai nhân tố của Herzberg cũng có những ảnh hưởng quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

+ Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thỏa mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thỏa mãn người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

+ Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

8.1.5. Thuyết công bằng của J. S. Adams

Năm 1963, J. Stacey Adams sau khi nghiên cứu nhiều năm, đã đưa ra khái niệm công bằng trong tổ chức bằng cách so sánh tỷ số của các đầu ra (như sự được trả công, tiền lương, tiền thưởng, sự thăng chức...) và các đầu vào vào (sự đóng góp trình độ, kinh nghiệm, mức độ cố gắng...) của người lao động trong các doanh nghiệp và các tổ chức. Theo ông, có ba kết luận như sau:

Ông đã nhận xét rằng, nếu con người được đối xử công bằng thì họ tập trung vào công việc của mình và tiếp tục duy trì tốt các hành vi đã có. Ngược lại, nhận thấy sự đối xử thiếu công bằng thì họ thường tỏ ra tức giận và muốn loại bỏ sự bất công đó đi. Những sự sửa chữa bất công đó sẽ có thể là thay đổi một cách có ý thức đầu vào hoặc đầu ra; rời bỏ công việc đang làm để tìm kiếm một điều kiện làm việc công bằng hơn...

Với học thuyết này, các nhà quản lý cần phải hiểu và biết đối xử công bằng với mọi nhân viên trong tập thể để không những quản lý tốt hơn con người mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực của mỗi người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình cũng như của doanh nghiệp.

8.1.6. Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM

Nhà tâm lý học Vroom kết luận rằng, con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy được rằng những việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Hay nói khác đi, sức mạnh hành động của con người được xác định bởi giá trị của kết quả mà anh ta say mê và được nhân lên bởi phương tiện, niềm tin và hy vọng, theo công thức sau:

$$\text{Sức mạnh hành động} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Cường độ say mê} \\ \text{đành cho kết quả} \\ \text{đang kỳ vọng} \end{array} \right. \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Phương tiện} \\ \text{niềm tin và} \\ \text{quyết tâm} \end{array} \right\}$$

Động cơ thúc đẩy (sức mạnh hành động). Trong đó, sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người, mức ham mê là cường độ ưu ái của một người dành cho kết quả, và niềm hy vọng là xác suất mà một hoạt động nào đó sẽ dẫn tới một kết quả mong muốn. Khi một người thờ ơ với việc đạt tới một mục tiêu nhất định thì mức ham mê coi như bằng không và hơn thế nếu người đó phản đối việc đạt tới mục tiêu thì mức ham mê sẽ âm và như thế cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy.

Như vậy, các nhà quản lý không những phải biết tạo nên sự kỳ vọng của người lao động đối với các kết quả và các phần thưởng mà còn phải chỉ rõ cho họ phương tiện, phương pháp hành động cũng như tạo cho họ có một niềm tin (hy vọng) vào chính phương pháp đó chắc chắn sẽ dẫn đến thành công.

Tóm lại, trên cơ sở hiểu biết sâu sắc về con người, các nhà quản lý nói chung và các nhân viên quản lý nhân lực nói riêng sẽ có đủ điều kiện để thuyết phục họ, biết tạo động lực và thúc đẩy họ hướng tới hoàn thành mọi mục tiêu của doanh nghiệp, của hội cũng như của chính những người lao động trong doanh nghiệp. Hơn nữa, cũng phải thừa nhận rằng con người chỉ làm chủ được chính mình khi gắn liền với quyền sở hữu và tri thức.

Chỉ khi con người được đào tạo và có trách nhiệm với chính mình và trước cộng đồng thì họ mới phát huy hết tiềm năng. Lúc đó mọi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ: *Dám nhận công việc, dám nhận trách nhiệm giải quyết vấn đề, tích cực tìm kiếm các cơ hội để cải tiến, nâng cao hiểu biết và kinh nghiệm cũng như truyền đạt chúng trong tổ đội hay nhóm công tác; đổi mới và sáng tạo để nâng cao hơn nữa các mục tiêu của doanh nghiệp.*

8.1.7. Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy

a) Hành vi

Hành vi về cơ bản là hoạt động có hướng đích. Hành vi của chúng ta nói chung là do mong muốn đạt được một mục đích nào đó thúc đẩy. Mỗi cá nhân không phải lúc nào cũng hiểu biết một cách có ý thức mục đích. Tất cả chúng ta đã nhiều lần tự hỏi "Tại sao mình lại làm như thế?" lý do là hành vi của chúng ta không phải lúc nào cũng rõ ràng trong trí óc. Những động cơ thúc đẩy những kiểu hành vi cá nhân bản năng "cá tính" là hướng tới một tiềm thức với mức độ đáng kể và vì vậy không thể dễ dàng kiểm tra, đánh giá.

Không phải lúc nào con người cũng nhận thức được mọi điều họ muốn, do đó nhiều hành động của con người chịu ảnh hưởng của các động cơ tiềm thức hoặc các nhu cầu. Động cơ của hầu hết mọi người là rất phức tạp. Một phần quan trọng của động cơ của con người ẩn dưới bề ngoài, nghĩa là luôn luôn không rõ ràng. Nhiều khi chỉ một phần nhỏ của động cơ của một người là có thể thấy rõ được hoặc chính người đó nhận thức được. Điều đó có thể là do cá nhân thiếu sự nhận thức nội tâm của mình.

Đơn vị cơ sở của hành vi là hoạt động. Toàn bộ hành vi là một chuỗi hành động. Là con người chúng ta luôn có sự hoạt động như đi lại, nói chuyện, ăn, ngủ, làm việc... Trong nhiều trường hợp cụ thể chúng ta thường thực hiện nhiều hành động cùng một lúc như nói chuyện trong khi đi bộ hoặc lái xe đến nơi làm việc.

Bất cứ lúc nào chúng ta cũng có thể thay đổi hành động hoặc tổ hợp hành động và bắt đầu làm việc khác. Điều này dẫn đến một vài câu hỏi quan trọng là: Tại sao chúng ta làm việc này, chứ không làm việc khác? Tại sao họ lại thay đổi hành động. Với tư cách nhà quản trị chúng ta làm thế nào để có thể dự đoán và thậm chí kiểm soát được hành động hoặc biết được những hành động gì mà một

người có thể thực hiện vào lúc nào đó. Để dự đoán hành vi, các nhà quản trị phải biết động cơ hoặc nhu cầu nào sẽ dẫn đến một hành động nhất định tại một thời điểm nhất định.

b) Động cơ thúc đẩy

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau về ý chí hành động hoặc sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. Động cơ đôi khi được xác định như là nhu cầu, ý muốn, nghị lực hoặc sự thúc đẩy của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích, cái mục đích có thể là ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức. Động cơ là nguyên nhân dẫn đến hành vi, chúng thức tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất các động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Động cơ và nhu cầu có thể thay thế nhau. Nhu cầu trong trường hợp này không liên quan đến sự khẩn cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó. Nó chỉ có nghĩa một cái gì đó trong một cá nhân, thúc đẩy cá nhân đó hành động.

c) Mục đích

Mục đích là trạng thái mong muốn đạt được là những cái bên ngoài cá nhân. Đôi khi mục đích ngụ ý như là hy vọng đạt được phần thưởng mà các động cơ hướng tới. Những mục đích này được các nhà quản trị gọi là các tác nhân kích thích. Các nhà quản trị thường có những thành công trong việc khuyến khích nhân viên, thường tạo ra một môi trường có những mục đích thích hợp (tác nhân kích thích) để thoả mãn nhu cầu. Mục đích là một trạng thái mong muốn của cá nhân hay tổ chức hướng tới nhằm đạt được.

d) Sức mạnh của động cơ

Động cơ hoặc nhu cầu là những nguyên nhân gây ra hành vi. Mọi cá nhân đều có rất nhiều nhu cầu. Tất cả các nhu cầu này cạnh tranh với hành vi của họ. Vậy cái gì quyết định động cơ nào trong số các động cơ của một người nhằm cố gắng thoả mãn thông qua

hành động. Nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động. Thay đổi sức mạnh động cơ: Một động cơ có xu hướng yếu đi nếu nó đã được thỏa mãn hoặc bị hạn chế sự thỏa mãn.

Sự thỏa mãn nhu cầu:

Theo Maslow khi một nhu cầu được thỏa mãn, thì nó không còn là yếu tố tạo ra động cơ của hành vi nữa. Các nhu cầu mạnh đã được đáp ứng coi như đã được thỏa mãn, nhu cầu cạnh tranh khác lúc đó lại trở nên mạnh hơn. Ví dụ như nếu một nhu cầu mạnh của một cá nhân là được học tập để có cơ hội thăng tiến, thì việc được chấp nhận đi học sẽ giảm mức cấp thiết của nhu cầu này, và lúc đó các nhu cầu khác lại trở nên quan trọng hơn.

Cản trở việc thỏa mãn nhu cầu:

Việc thỏa mãn một nhu cầu có thể bị cản trở lại. Đôi lúc nhu cầu có thể trở nên yếu, xong không phải lúc nào điều đó cũng xảy ra ngay từ đầu mà có thể có xu hướng con người lặp lại hành vi. Đây là một cố gắng để vượt qua trở ngại thông qua việc quyết định vấn đề bằng cách thử và sửa sai. Người ta có thể thử hành vi khác nhau để tìm ra hành vi có thể thỏa mãn mục tiêu hoặc làm giảm sức ép qua trở ngại. Người ta có thể thử theo một hướng trước khi sang hướng 2 và 3, tại đó đã đạt được mục tiêu mà phần nào đã thành công. Nếu vì một lý do nào đó không thành công, họ có thể thay đổi mục tiêu, miễn sao mục tiêu đó đảm bảo thỏa mãn nhu cầu. Ví dụ một người công nhân có mong muốn có thêm thu nhập hàng tháng và họ đã cố gắng làm thêm giờ, nhưng do giới hạn về sức khỏe mục tiêu này không đạt được về lâu dài, thì họ chuyển sang việc tự học để nâng cao trình độ để có thể nâng bậc hoặc xin chuyển sang vị trí công việc có thu nhập cao hơn.

Sự bất hoà có nhận thức:

Những động cơ bị cản trở và thất bại liên tục trong việc lặp lại hành vi có thể dẫn đến việc lặp lại hành vi một cách bất hợp lý. Leon Festinger đã phân tích hiện tượng này. Lý thuyết về sự bất hoà có nhận thức đầu tiên liên quan đến các mối quan hệ tồn tại giữa các nhận thức con người về chính mình và môi trường mình đang sống. Khi nhận thức cá nhân không có gì chung, chúng được coi là không liên quan với nhau. Nếu sự nhận thức cá nhân này có liên quan đến nhận thức cá nhân khác chúng được coi là có mối quan hệ hoà hợp.

Sự bất hoà xảy ra khi có sự xung đột giữa hai nhận thức liên quan với nhau. Điều gây ra căng thẳng không thuận lợi về tâm lý và làm cho cá nhân đó phải cố gắng thay đổi một trong những hành vi không phù hợp để giảm căng thẳng hoặc sự bất hoà. Thực chất người đó lặp lại hành vi để lấy lại tình trạng hoà hợp hoặc cân bằng.

Tăng cường sức mạnh của động cơ:

Hành vi có thể bị thay đổi nếu một nhu cầu hiện tại trở nên mạnh tới mức giờ đây trở thành động lực mạnh. Một nhu cầu có xu hướng mạnh lên hoặc yếu đi theo chu kỳ. Người ta có thể tăng hoặc trì hoãn tốc độ của mô hình chu kỳ này bằng cách tác động đến môi trường. Ví dụ, nhu cầu thức ăn của một người không thể rất mạnh, trừ khi môi trường hiện thời thay đổi đến mức người ta nhìn và ngửi thấy mùi thơm của món ăn hấp dẫn. Con người có một loạt nhu cầu ở bất cứ thời điểm nào, họ có thể đói, khát và mệt mỏi, nhưng nhu cầu mạnh nhất sẽ quyết định họ phải làm gì.

e) Hành động

Các hành động xuất hiện do nhu cầu mạnh, có thể phân chia làm hai loại: Hành động hướng đích và hành động thực hiện

mục đích. Những khái niệm này rất quan trọng đối với nhà quản trị nhân sự vì nó ảnh hưởng đến việc nghiên cứu hành vi của con người.

c1) Hành động hướng đích

Là hành vi được hướng vào việc đạt tới mục đích. Nếu nhu cầu có cường độ mạnh nhất tại một thời điểm nào đó như người lao động bị mất việc làm, thì các hành động như tìm chỗ làm, hoặc học nghề để xin việc ở nơi khác sẽ được coi là hành động hướng đích.

c2) Hành động thực hiện mục đích sẽ diễn ra vì chính mục đích đó.

Trong trường hợp bị thất nghiệp như ví dụ trên, tìm công việc mới mục đích, và do đó học nghề là hành động của mục đích. Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích có sự khác biệt quan trọng ảnh hưởng tới cường độ nhu cầu. Trong hành động hướng đích, cường độ nhu cầu có xu hướng tăng khi có một hành động cho tới khi hành vi mục đích đạt được hoặc tan vỡ. Sự vỡ mộng tăng khi việc phấn đấu đạt mục đích liên tục bị cản trở. Nếu sự vỡ mộng đủ mạnh, cường độ của nhu cầu đối với mục đích đó có thể giảm cho tới khi không đủ sức để gây ảnh hưởng tới hành vi nữa, lúc đó người ta sẽ từ bỏ nhu cầu đó.

Cường độ của nhu cầu có xu hướng ngày càng tăng khi người ta thực hiện hành động hướng đích. Hành động thực hiện mục đích bắt đầu, cường độ nhu cầu giảm xuống khi người ta thực hiện hành động đó. Ví dụ, khi một người ăn ngày càng nhiều, cường độ nhu cầu thức ăn sẽ giảm xuống trong thời gian cụ thể đó. Tại điểm này khi nhu cầu khác trở nên mạnh hơn nhu cầu hiện tại, hành vi sẽ thay đổi.

g) Tình huống thúc đẩy

Tình huống thúc đẩy trong đó các động cơ của một cá nhân hướng tới việc đạt được mục đích. Động cơ cao nhất đã tạo ra hành vi, hành vi này hoặc là hành động hướng đích hoặc là hành động thực hiện mục đích. Vì không thể nào đạt được tất cả các mục đích,

các cá nhân không phải lúc nào cũng đạt tới hành động thực hiện mục đích, dù có động cơ mạnh.

Các nhà quản trị nhân sự luôn nhớ rằng, nếu muốn gây ảnh hưởng đến hành vi của một người khác, trước hết phải hiểu động cơ hoặc nhu cầu gì là quan trọng nhất đối với người đó vào lúc đó.

Một mục đích có hiệu lực phải phù hợp với cấu trúc nhu cầu mà người đó có liên quan. Vấn đề cần quan tâm là nên thực hiện hành động hướng đích hay hành động thực hiện mục đích. Nếu người ta có các hành động hướng đích quá lâu, sự vỡ mộng sẽ xuất hiện tới mức người đó có thể từ bỏ hoặc có những hành động vô lý khác.

Mặt khác, nếu một người chỉ có hành động thực hiện mục đích và mục đích đó không thay đổi thì sự thích thú sẽ mất đi và tính lạnh nhạt sẽ tăng lên cùng với xu hướng giảm động cơ thúc đẩy.

Một kiểu hành vi thích hợp và có kết quả hơn có thể là thực hiện tuần hoàn liên tục hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích.

Một mục đích thích hợp cho một người lao động mới được làm việc và không có ý nghĩa đối với người lao động đã làm việc được một năm và lâu năm.

Quá trình diễn ra giữa hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích theo một chu kỳ và sự thách đố liên tục đối với nhà quản trị. Khi người lao động tăng được khả năng để đạt được mục đích, thì cấp trên phải đánh giá lại và tạo môi trường cho phép thay đổi các mục đích và tạo ra các cơ hội tăng trưởng và phát triển.

Quá trình nhận biết và phát triển, nhà quản trị không phải luôn luôn tạo ra mục đích cho người lao động mà quan trọng là tạo ra môi trường thuận lợi cho cấp dưới có thể thiết lập được mục đích riêng của họ. Khi con người tham gia vào việc thiết lập mục đích riêng, họ sẽ gắn bó với công việc hơn và cố gắng nhiều hơn để thực hiện hành động hướng đích.

8.2. CÁC BIỆN PHÁP KÍCH THÍCH NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ LAO ĐỘNG

8.2.1. Các biện pháp chung

Các nhà lãnh đạo thường đặt ra câu hỏi: “Làm cách nào có thể tạo ra một môi trường làm việc mà trong đó các cá nhân có thể quyết định việc được thúc đẩy về mục tiêu làm việc hoặc các hoạt động?”.

Câu trả lời ở đây là: Nên xác định rõ những gì doanh nghiệp cần làm và điều gì thúc đẩy doanh nghiệp. Các doanh nghiệp không nên quá kiên định vào một lối xử sự mang tính kỷ luật nhằm thúc đẩy các nhân viên làm việc tốt hơn. Sau đây là một số giải pháp cho việc giám sát thành công nhằm tạo ra sự thúc đẩy tinh thần làm việc của các nhân viên một cách tích cực. Thách thức đặt ra là doanh nghiệp phải kết hợp chặt chẽ tất cả các nhân viên vào các kỹ năng nhất định của mình và thực hiện chúng một cách phù hợp.

Tiếp tục học tập và thử thực hiện những ý tưởng mới

Sử dụng tất cả những phương tiện mà doanh nghiệp có cho giáo dục và đào tạo. Doanh nghiệp có thể có người huấn luyện riêng hoặc có thể tìm kiếm những lớp học của một nhà chuyên môn ở bên ngoài, một đơn vị đào tạo, một trường đại học hoặc cao đẳng. Nếu doanh nghiệp đưa ra một kế hoạch hỗ trợ giáo dục hãy thực hiện nó thật tốt. Khả năng học tập liên tục là tất cả những gì khiến người lao động có thể tiến tới sự nghiệp của mình và vượt qua những thay đổi là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc tốt.

Điều tối thiểu nhất là doanh nghiệp phải nắm rõ vai trò, trách nhiệm của người giám sát và quản lý và biết cách để:

- + Đưa ra ý kiến phản hồi;
- + Đưa ra sự khen ngợi và thừa nhận;
- + Đưa ra hình thức kỉ luật tiến bộ, đúng đắn;

- + Đưa ra những chỉ dẫn;
- + Phòng vãn và tuyển nhân viên;
- + Giao phó các nhiệm vụ và các dự án;
- + Biết lắng nghe;
- + Soạn ra các hồ sơ, thư từ, các ghi chú tài liệu và đánh giá thành tích;
- + Quản lý thời gian;
- + Đề ra và thực hiện các kế hoạch;
- + Giải quyết các khó khăn và tiếp tục những tiến bộ không ngừng;
- + Ra quyết định;
- + Tổ chức hội nghị và lập ra các nhóm làm việc trong một môi trường làm việc có tổ chức.

Có thể các nhà quản trị sẽ thắc mắc là những vấn đề trên có liên quan gì tới việc thúc đẩy? Câu trả lời là “mọi thứ”. Các nhà quản trị càng cảm thấy thoải mái và tự tin bao nhiêu vào trình độ làm việc thì họ càng dành nhiều thời gian, sức lực và khả năng cho nhân viên của mình cùng với việc tạo ra một môi trường thúc đẩy làm việc.

Dành thời gian cho mọi người

Các nhà quản lý nên dành khoảng 1 tiếng mỗi tuần cho mỗi bản báo cáo trực tiếp. Các nghiên cứu đã chỉ ra một cách rõ ràng rằng yếu tố thúc đẩy làm việc là dành thời gian ảnh hưởng lẫn nhau với những người giám sát. Lên kế hoạch từng quý về những hội nghị sẽ khai triển trên lịch công tác một cách công khai để mọi người có thể xem xét khi nào họ cần chuẩn bị làm thêm giờ và sự chú ý tập trung vào các mục tiêu của doanh nghiệp.

Tập trung vào việc phát triển con người

Hầu hết mọi người đều muốn học tập và phát triển kỹ năng làm việc dù lý do có thể là họ muốn thăng tiến hay đổi một công việc khác, một vị trí mới hay trong vai trò lãnh đạo, họ đều đánh giá cao sự giúp đỡ của bạn. Hãy thảo luận về những thay đổi mà họ muốn làm với công việc của mình nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt hơn. Khuyến khích sự thử nghiệm và biết cách “liều” hợp lý để phát triển các kỹ năng của họ. Hãy biết rõ từng nhân viên một, hỏi họ xem điều gì thúc đẩy họ, điều gì là mục tiêu công việc của họ và họ sẽ làm gì để thực hiện được điều đó. Đề ra kế hoạch phát triển với từng người và chắc chắn rằng bạn sẽ giúp đỡ họ tiến hành chúng. Những hội nghị khai triển hàng quý là cơ hội cho bạn để chính thức hóa các kế hoạch cho mọi người bạn có thể tạo dựng sự nghiệp của họ.

Chuẩn bị đầy đủ khả năng lãnh đạo

Các nhân viên luôn mong chờ doanh nghiệp nhận biết được các mong muốn của họ và chia sẻ những ý tưởng mà nhóm làm việc trong doanh nghiệp đang thực hiện. Tổ chức những cuộc họp thường xuyên để chia sẻ thông tin và lấy ý kiến cho sự đổi mới cùng với việc huấn luyện những chính sách hoạt động mới. Vấn đề thăng tiến sẽ giải quyết và làm tiến triển những tiến bộ của nhóm làm việc.

Trên cùng nữa, để lãnh đạo một nhóm, một ban, một đơn vị làm việc có hiệu quả doanh nghiệp phải có trách nhiệm với những việc mình làm, những việc của nhân viên trong doanh nghiệp đang quản lý và việc hoàn thành những mục tiêu của doanh nghiệp.

Các nhà quản trị phải luôn đặt ra những câu hỏi: Nếu như doanh nghiệp không hài lòng với năng lực của những nhân viên mà doanh nghiệp đang sử dụng thì trách nhiệm đó là của ai? Nếu như doanh nghiệp không hài lòng về quá trình đào tạo mà nhân viên của mình đang được hưởng thì trách nhiệm đó thuộc về ai? Nếu doanh nghiệp mệt mỏi với việc bán hàng, việc tính toán làm thay đổi mục

đích, kế hoạch và phương hướng làm việc của doanh nghiệp, trách nhiệm sẽ thuộc về ai? Doanh nghiệp đang tạo ra một môi trường làm việc mà trong đó mọi người sẽ chọn lựa động cơ thúc đẩy họ. Doanh nghiệp chính là người bắt đầu việc này và có thể tạo ra toàn bộ kinh nghiệm của các nhân viên với công ty của mình.

8.2.2. Kích thích vật chất

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác.

a) Kích thích đối với nhân viên làm việc theo sản phẩm

Áp dụng hệ thống trả lương theo sản phẩm là một hình thức kích thích vật chất có từ lâu đã được sử dụng rộng rãi, có hiệu quả cao. Nó gắn thu nhập của nhân viên với kết quả sản xuất, lao động trực tiếp của họ. Nhân viên ra sức học tập văn hoá, nâng cao trình độ lành nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua hăng hái sản xuất giữa các nhân viên trong xí nghiệp, công ty.

Trả lương theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều dạng khác nhau (*Nội dung này sẽ được đề cập chi tiết trong chương trả công lao động*).

b) Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung của doanh nghiệp.

Hệ thống kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được chia làm các loại sau: Thường theo năng suất, chất lượng chia lời bán cổ phần cho nhân viên...

Các hình thức thưởng theo năng suất và chất lượng

Thưởng theo năng suất và chất lượng chú trọng đến các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh cụ thể trong khoảng thời gian ngắn. Cách làm này áp dụng theo mô hình của Scanlon, mô hình của Rucker và mô hình tiết kiệm thời gian.

Mô hình của Scanlon:

Mô hình của Scanlon kích thích nhân viên giảm chi phí lao động trên tổng doanh thu. Theo mô hình này, trước hết cần xác định Hệ số chi phí lao động chuẩn trong điều kiện sản xuất bình thường.

$$\text{Hệ số chi phí lao động chuẩn} = \frac{\text{Chi phí lao động}}{\text{Doanh thu}}$$

Hàng tháng đối chiếu kết quả thực hiện thực tế với hệ số chi phí lao động chuẩn. Sau khi trừ đi một tỷ lệ phần trăm nhất định trong phần tiết kiệm được để dự phòng cho các tháng sau, phần còn lại sẽ được chia theo tỷ lệ nhất định cho doanh nghiệp và thưởng cho nhân viên. Tỷ lệ giữa phần để lại cho doanh nghiệp và phần thưởng cho nhân viên có thể là 1:2 1:3... tùy theo từng doanh nghiệp. Cuối năm số dự phòng không sử dụng hết sẽ được chia lại cho nhân viên dưới dạng thưởng.

Mô hình Rucker:

Mô hình này tương tự như mô hình Scanlon, nhưng thay thế yếu tố doanh thu bằng Giá trị gia tăng.

Công thức của Rucker là:

$$\text{Hệ số chi phí lao động chuẩn} = \frac{\text{Chi phí lao động}}{\text{Giá trị gia tăng}}$$

Mô hình này kích thích nhân viên giảm chi phí sản xuất, tiết kiệm nguyên vật liệu, và tiết kiệm các yếu tố vật chất khác trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian

Xuất phát từ quan điểm cho rằng mọi nhân viên trực tiếp và gián tiếp đều tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, do đó họ đều cần được khuyến khích, khen thưởng khi kết quả cuối cùng của doanh nghiệp là tốt. Mô hình này có điểm tương tự như cách trả lương theo sản phẩm, nhưng hệ thống tiêu chuẩn và khen thưởng được áp dụng chung cho mọi nhân viên trong doanh nghiệp.

Trên cơ sở tính toán giờ chuẩn để thực hiện công việc, lợi ích đem lại do tiết kiệm thời gian thực hiện công việc sẽ được chia đều cho một bên là toàn bộ nhân viên, một bên là doanh nghiệp.

Chia lời

Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lợi nhuận cho nhân viên. Như vậy ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được chia thêm một phần lợi nhuận. Trên thực tế có ba kiểu chia lời phổ biến.

+ Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý sau khi quyết toán.

+ Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, hoặc không còn khả năng lao động, hoặc chết.

Phương thức kích thích thông qua chia một phần lợi nhuận doanh nghiệp có những ưu điểm sau:

- Doanh nghiệp chỉ chia lời cho nhân viên khi kinh doanh có lãi, khả năng tài chính của doanh nghiệp là tốt.

- Nhân viên không đòi doanh nghiệp tăng lương khi có lạm phát, điều này giúp ích cho doanh nghiệp có trạng thái ổn định về tài chính và nhân sự.

- Lợi ích của nhân viên gắn bó chặt chẽ với lợi ích của doanh nghiệp. Nhân viên quan tâm nhiều hơn tới tăng năng suất lao động, giảm chi phí, tăng hiệu quả thực hiện công việc.

Bán cổ phần cho nhân viên.

Bán cổ phần cho nhân viên có tác dụng tương tự như việc chia lời. Lợi ích kích thích nhân viên không chỉ ở mức độ vật chất mà còn thực sự động viên họ qua việc cho họ sở hữu một phần doanh nghiệp. Năm 2000, ước tính ở Mỹ có khoảng 25% nhân viên có sở hữu cổ phiếu. Trên thực tế, 70% doanh nghiệp kinh doanh thất bại đều xem kế hoạch bán cổ phần cho nhân viên là giải pháp tối ưu để cứu doanh nghiệp.

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác có thể bao gồm rất nhiều loại như: Trả lương trong thời gian nghỉ phép, trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp y tế, bảo hiểm... ở một mức độ nhất định, đó là những qui định bắt buộc, nhưng sự vận dụng các qui định này ở các doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Lợi ích mang lại từ các khoản trợ cấp và thu nhập thêm khác cũng có tác dụng đáng kể kích thích nhân viên làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

8.2.3. Kích thích tinh thần

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thỏa mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên. Mọi người lao động cần có niềm vui trong công việc, được kính trọng và được ghi nhận thành quả lao động. Lợi ích kinh tế càng cao thì đòi hỏi về lợi ích tinh thần càng cao tương ứng. Kích thích về tinh thần có tác dụng nâng cao tính tự giác và sáng tạo trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

Dưới đây là một số chương trình kích thích tinh thần nhằm nâng cao hiệu quả làm việc ở các doanh nghiệp.

a) Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc

Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc là thể hiện mức độ thỏa mãn các nhu cầu cá nhân quan trọng do làm việc trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Được quan tâm, đối xử bình đẳng; Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp;
- Được tham gia tích cực vào các quyết định có liên quan đến cá nhân; Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích;
- Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn;
- Lương được trả tương xứng, công bằng.

Quản trị nhân lực có khả năng tác động lên chất lượng trong thời gian làm việc của nhân viên trên nhiều phương diện.

Bảng 8.3.

Hoạt động	Sự tác động lên quá trình làm việc của nhân viên
Phân tích công việc	Bố trí nhân viên phù hợp với công việc Giúp nhân viên tìm được phương pháp tốt nhất để hoàn thành tốt công việc
Chọn lựa	Bố trí đúng người vào đúng việc sao cho mỗi nhân viên có được sự thỏa mãn tối đa Được khen thưởng trong công việc. Gặt hái được những kinh nghiệm trong công việc
Đánh giá công việc	Trả lương đầy đủ, hợp lý, công bằng Mở rộng các chương trình phúc lợi
Chính sách về an toàn	Tạo môi trường làm việc an toàn, lành mạnh
Khen thưởng	Kích thích về vật chất và tinh thần cho nhân viên

Người lãnh đạo phải được tôn trọng để có thể tạo động lực hiệu quả. Khi không được tôn trọng, người lãnh đạo khó mà tạo được động lực cho nhân viên. Người lãnh đạo chiếm được sự tôn trọng của nhân viên bằng một trong nhiều cách như: Kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý, cách sống, sự quan tâm đến nhân viên, khả năng tập hợp mọi người...

Nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải giúp cho nhân viên nhận thấy rằng, công việc mà họ đang làm hợp với chuyên môn, kỹ năng của mình, cũng như có thể giúp họ phát triển về nghề nghiệp và tương lai. Song song đó là làm cho nhân viên cảm nhận mình là một phần tử quan trọng của doanh nghiệp. Người lãnh đạo nên "kéo" tất cả nhân viên của mình vào mọi hoạt động quan trọng của doanh nghiệp. Khi đó họ sẽ trung thành với doanh nghiệp và làm việc hăng say hơn.

Để phát huy sức mạnh tập thể và tinh thần làm việc hăng say, nhà quản lý cũng nên xây dựng tinh thần "màu cờ sắc áo" cho đội ngũ nhân viên. Một trong những cách này là đưa ra mục tiêu sống còn, quan trọng mà doanh nghiệp cần vượt qua, chẳng hạn như tăng doanh số so với năm ngoái, hay vượt qua thị phần của một doanh nghiệp cạnh tranh... Nếu nhà quản lý biết cách, chắc chắn nhân viên sẽ liên kết lại và "xả thân" vì màu cờ sắc áo của doanh nghiệp mình.

Khi họ đạt được thành tích, nhà quản lý phải biết cách khen thưởng kịp thời. Việc quan trọng này phải được làm thường xuyên chứ không phải đợi đến cuối năm. Chẳng hạn như việc bầu chọn nhân viên xuất sắc, nhân viên có nhiều sáng kiến, nhân viên phục vụ khách hàng tốt nhất, nhân viên bán hàng giỏi nhất... có thể tiến hành hàng tháng hay hàng quý. Việc bầu chọn phải hết sức công bằng, hợp lý. Việc tiến hành công nhận hay trao giải thưởng phải trang trọng. Dù bận đến đâu, các lãnh đạo của công ty nên là người trực tiếp công nhận và khen thưởng cho nhân viên. Thông tin khen

thường phải được công bố rộng rãi cho mọi nhân viên, đối tác và đặc biệt là gia đình của người được khen thưởng.

Nhà quản lý cũng nên chú ý công nhận và khen thưởng những nhân viên không nằm trong danh sách những nhân viên xuất sắc, nhưng luôn làm tốt công việc, và gắn bó với doanh nghiệp. Được "sếp" khen, nhất là khen trước mặt mọi người, về những thành tích của mình là một trong những liều thuốc "sung" hiệu lực nhất.

Và còn thêm một lưu ý nữa là nhân viên phải được giao quyền và được có trách nhiệm. Rủi ro do những quyết định của nhân viên được giao quyền sẽ rất nhỏ khi chúng ta đã có một chương trình huấn luyện, kèm cặp tốt. Trong khi đó hiệu quả từ việc giao quyền là rất lớn nhân viên làm việc hưng phấn, muốn đóng góp nhiều cho doanh nghiệp, và quan trọng hơn là nhà quản lý có thời gian tập trung vào nhiều việc khác quan trọng hơn.

CÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN

Nếu như sếp và các chính sách do họ đưa ra là tác nhân chính yếu làm cho nhân viên "xỉu", không thỏa mãn với công việc, thì cũng chính sếp, và tài năng lãnh đạo của họ, là nguyên nhân quan trọng trong việc làm cho nhân viên "sung".

Sơn Hùng được đánh giá là một công ty thành công trong lĩnh vực phân phối mật hàng nước giải khát và bia rượu. Được thành lập cách đây ba năm, công ty liên tục phát triển với doanh số và thị phần khá nhờ vào đội ngũ nhân viên giỏi và nhiệt tình với công việc.

Thế nhưng, gần đây việc kinh doanh ở đây chững lại, nhân viên cốt cán không còn làm việc hăng say như trước. Ông Hùng, chủ doanh nghiệp, đã quyết định tăng lương cho các vị trí chủ chốt của công ty cao hơn hẳn mức chuẩn trên thị trường. Tình hình cải thiện không được bao nhiêu.

Đến khi các nhà tư vấn vào tìm hiểu, ông Hùng mới biết được các nhân viên chán nản vì cho rằng không còn được quan tâm như xưa. Nếu như trước đây họ được ông chủ khen tặng khi đạt thành tích xuất sắc, hay được thông báo về những chính sách mới trước khi doanh nghiệp áp dụng, thì nay điều đó không còn nữa.

Chuyện ở công ty này cho thấy ông chủ đã chẩn bệnh và cho thuốc sai ngay từ đầu. Điều mà nhà quản lý cần biết, là nếu thu nhập của nhân viên thấp

hơn mức chuẩn thì nhân viên không thỏa mãn, nhưng thu nhập cao hơn mức chuẩn cũng không hẳn là tạo được động lực bền vững cho nhân viên. Động lực của nhân viên chủ yếu được tạo ra từ phong cách và tài năng lãnh đạo của "sếp".

Để truyền lửa cho nhân viên, "sếp" cũng phải có lửa. Một nhà quản lý không có động lực thì không thể nào tạo động lực cho cấp dưới. Một người sếp làm việc với tâm trạng bình bình, kiểu "sao cũng được" thì khó mà có đội ngũ nhân viên hăng hái.

Nguồn: www.doanhnghiep.com

8.3. QUẢN TRỊ CHƯƠNG TRÌNH MỤC TIÊU

8.3.1. Cơ sở thực hiện

Quản trị chương trình mục tiêu bao gồm việc đặt ra các mục tiêu cụ thể, có thể đo lường được cho từng nhân viên, sau đó định kỳ xem xét lại quá trình tiến bộ của nhân viên đó.

Quản trị chương trình mục tiêu là quá trình được xây dựng trên 3 cơ sở: Xác định mục tiêu, thông tin phản hồi và mọi cá nhân tham gia.

Các nhà quản trị khuyến khích nhân viên tham gia vào các chương trình mục tiêu theo những cách sau:

- Đặt mục tiêu cụ thể cho doanh nghiệp theo từng giai đoạn;
- Đặt mục tiêu cho các phòng ban;
- Toàn bộ nhân viên phòng ban tham gia thảo luận về mục tiêu của phòng ban và thông qua;
- Từng cá nhân đề ra chương trình hành động;
- Xem xét lại việc thực hiện lãnh đạo các phòng ban xem xét lại việc thực hiện của các nhân viên so sánh với mục tiêu đề ra;
- Cung cấp thông tin phản hồi của việc đánh giá cho nhân viên.

Thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc là điều kiện rất quan trọng để nhân viên làm việc tốt hơn. Người làm tốt sẽ phấn khởi, nhiệt tình trong công việc hơn, người làm chưa tốt sẽ được chỉ dẫn hoàn thiện công việc. Việc cung cấp thông tin phản hồi còn giúp nhân viên hiểu rõ vị trí và trọng trách của họ.

Cách thức xác định mục tiêu có hiệu quả:

- Đặt mục tiêu trên cơ sở sản phẩm đầu ra, có số liệu cụ thể, đo đếm được;
- Các mục tiêu nên tập trung vào các vấn đề trọng yếu như số lượng, chỉ tiêu chất lượng, thời gian, doanh thu hay lợi nhuận...;
- Thường xuyên đề ra các mục tiêu khả thi và nâng cao hơn trước;
- Chia mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ đạt được trong từng thời gian cụ thể.

8.3.2. Chương trình nâng cao hiệu quả làm việc nhóm

Khái niệm: Chương trình này áp dụng cho nhóm người lao động trong doanh nghiệp. Chương trình này cho phép nhân viên biết được công việc của họ được thiết kế như thế nào, trong quá trình thực hiện ra sao, các yêu cầu về thái độ, tinh thần và kỹ thuật của công việc tốt hơn, phát huy tinh thần tập thể, tự học hỏi cầu tiến của nhân viên.

Nhóm tự quản: Nhóm thường tổ chức dưới 20 nhân viên. Nhóm bầu ra trưởng nhóm. Nhóm có mức độ độc lập hoạt động cao, thường được giao toàn quyền và chịu trách nhiệm toàn bộ trong một phần việc nhất định. Nhóm sẽ tự xác định phương pháp cần thiết, sắp xếp thời gian, bố trí thành viên... trên cơ sở các mục tiêu yêu cầu sản xuất kinh doanh đặt ra từ trước.

Áp dụng chế độ thời gian làm việc linh hoạt: Do đặc điểm về cá nhân và gia đình khác nhau, việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt cho phép nhân viên làm chủ, thoải mái và tự do trong thu xếp công việc. Chế độ thời gian làm việc linh hoạt được thể hiện qua việc cho phép nhân viên lựa chọn thời gian làm việc thích hợp, được rút ngắn ngày làm việc, thỏa thuận thay thế thực hiện công việc... Tổ chức các hội thi, liên hoan, lễ kỷ niệm, các hoạt động giao lưu, dã ngoại...

8.4. CÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN

Mỗi nhân viên khi đặt chân vào làm việc cho một doanh nghiệp đều có một hay nhiều nhu cầu riêng của mình. Những nhu cầu này không dừng lại, mà có khuynh hướng ngày càng thay đổi theo thời gian. Nếu các nhà quản trị vì quá bận rộn với công việc quản lý mục tiêu của bộ phận hay của doanh nghiệp, mà quên đi mất hay không cập nhật liên tục những yếu tố hết sức "nhân bản" này, thì đến một lúc nào đó nhân viên của doanh nghiệp cũng sẽ nói lời chia tay với doanh nghiệp. Để giải bài toán này, cần phân biệt các loại nhu cầu làm việc phổ biến của nhân viên và giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên.

8.4.1. Tiền lương

Chắc chắn, mỗi người đến làm việc là vì lương. Lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà còn là giá trị con người. Ai chẳng biết công thức cơ cấu tiền lương thường là: "Tiền lương = Lương + thưởng + phúc lợi". Nhưng dựa vào những yếu tố nào để lên được thang lương mới là điều dễ gây tranh cãi. Có ba yếu tố cơ bản để xét thang lương, đó là: Chức vụ, năng lực, và mức độ hoàn thành công việc. Chế độ lương không rạch ròi, việc khen thưởng tùy tiện... thì trước sau gì dẫn đến việc bất mãn ở nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên thường xuyên theo dõi thang lương của các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường để đảm bảo rằng mặt bằng lương của doanh nghiệp mình không "lỗi thời", nhằm hạn chế việc nhân viên của mình "đầu quân" cho các doanh nghiệp khác, hoặc đổi thủ.

Cũng có doanh nghiệp trả lương rất cao, thậm chí là cao nhất trên thị trường, vậy mà số nhân viên nghỉ việc hàng năm vẫn là con số dương đáng kể. Nếu doanh nghiệp coi tiền là cứu cánh duy nhất, thì e rằng doanh nghiệp rồi cũng sẽ "hụt hơi" trong cuộc đua này,

mà kết quả giữ người vẫn không mấy khả quan. Đã đến lúc doanh nghiệp nên dành thời gian giải quyết những nhu cầu khác.

8.4.2. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Khi tiền lương đủ đáp ứng nhu cầu vật chất sinh hoạt hàng ngày, thì người ta thường đòi hỏi những nhu cầu tinh thần khác, đó là được giao tiếp thân thiện với đồng nghiệp. Có không ít nhân viên "gạo cội" của các doanh nghiệp lớn sau một thời gian "lăn lộn" ở những doanh nghiệp lớn - nơi mà đồng nghiệp ít có thời gian quan tâm đến nhau vì quá đông - nay lại thích về làm việc tại những doanh nghiệp nhỏ - nơi mà mọi người có thể chia sẻ với nhau những nỗi vui, buồn trong hoặc ngoài công việc. Nếu nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho nhân viên tạo được bầu không khí làm việc thân thiện trong công ty, chẳng hạn có món quà bất ngờ trong ngày sinh nhật nhân viên, thỉnh thoảng tổ chức đi chơi dã ngoại... thì đây cũng là giải pháp đem lại hiệu quả không ngờ.

8.4.3. Sự công nhận của cấp trên

Tâm lý con người thường thích "cho và nhận", từ trẻ nhỏ đến người già. Trong doanh nghiệp cũng vậy, nhân viên nào mà chẳng thích được "sếp" khen trước tập thể về thành tích công việc của mình! Hãy thử tưởng tượng, nhân viên làm tốt thì các nhà lãnh đạo doanh nghiệp chẳng nói gì, nhưng làm sai thì từ trên xuống dưới ai nấy đều biết, vậy thử hỏi ai còn hứng thú để cống hiến làm việc hết mình vì doanh nghiệp nữa chứ? Nói thế không có nghĩa khen nhân viên là xong, doanh nghiệp nên thể hiện sự công nhận đó bằng nhiều hình thức khác nhau tùy theo mong muốn của nhân viên: có nhân viên thì thích được tăng lương, nhưng có người lại thích được giao công việc thử thách hơn, hoặc giao quyền nhiều hơn, v.v...

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN

Theo một cuộc điều tra gần đây do Jobsite, một trang Web về lao động và việc làm của Anh, thực hiện, thì có đến 70% nhân viên nói rằng họ nhận được sự động viên của lãnh đạo ít hơn trước đây, 80% tin rằng, nếu họ muốn, họ có thể làm việc tốt hơn rất nhiều và 50% người lao động thừa nhận rằng họ chỉ làm việc vừa đủ để không bị sa thải. Bạn có muốn tình trạng này diễn ra tại công ty mình không?

Đã có bao giờ bạn thử tìm hiểu xem liệu có ai trong công ty của bạn luôn hoạt động tích cực, thực thi công việc với hiệu quả cao và lòng nhiệt tình của anh ta nhiều hơn của tất cả những nhân viên khác cộng lại? Có lẽ người đó chính là bạn! Bạn đã từng tự hỏi tại sao người khác không có động cơ làm việc như bạn chưa?

Xét cho cùng, bạn không hề yêu cầu họ đi làm sớm 2 giờ hay về muộn hơn 2 giờ, mà tất cả những gì bạn muốn ở họ làm là cung cấp thêm dịch vụ cho khách hàng, mỉm cười với khách hàng thay vì cau có và dùng lời kêu ca quá nhiều. Bạn không hiểu tại sao bạn dành cho nhân viên chế độ đãi ngộ lý tưởng với bảo hiểm y tế, chính sách nghỉ hưu, nghỉ phép hàng năm..., mà họ vẫn chỉ làm việc cầm chừng.

Thế đấy, bạn phát hiện ra rằng các chế độ phúc lợi, thậm chí cả biện pháp tăng lương, cũng không phải là những yếu tố tạo động lực làm việc có hiệu quả đối với nhân viên. Tất cả những điều đó (phúc lợi, nghỉ phép, lương bổng...) chỉ là sợi dây xích để giữ chân nhân viên chứ không phải là động cơ thúc đẩy họ làm việc tốt hơn (các công ty thường sử dụng những phúc lợi này để thu hút những nhân viên tài năng, vì thế nhân viên càng quan trọng đối với công ty thì chế độ phúc lợi dành cho họ càng trở nên hậu hĩnh). Ngay cả những biện pháp "lên giây cốt tinh thần" nho nhỏ như cho phép nhân viên tự do sử dụng xe của công ty vào những ngày cuối tuần hay thưởng nhân viên bánh pizza vào mỗi chiều thứ sáu cũng không thể tạo ra động lực làm việc cho nhân viên. Những biện pháp này chỉ có tác dụng làm cho nhân viên cảm thấy phần nào hài lòng về nơi họ làm việc mà thôi.

Những cách thức trên đây không làm tăng động cơ làm việc của nhân viên, bởi vì chúng không trực tiếp gắn liền với việc gia tăng hiệu quả hoạt động. Một nhân viên có tinh thần tốt chưa hẳn là một nhân viên có động lực làm việc tốt. Chẳng hạn, một nhân viên dành một hoặc hai giờ mỗi ngày cho các công tác xã hội có thể có tinh thần rất tốt, nhưng lại có mức năng suất làm việc thấp nhất so với bất kỳ nhân viên nào trong cùng bộ phận.

Nếu vậy thì cái gì sẽ tạo ra động cơ làm việc cho nhân viên? Trước khi trả lời câu hỏi đó, bạn hãy trả lời câu hỏi sau đây: Để tạo động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc, bạn sẽ thay đổi bản thân nhân viên hay bộ phận nơi nhân viên làm việc?

Như bạn biết đấy, nhân viên nói chung có động cơ làm việc một cách tự nhiên. Động cơ này bắt nguồn từ một thực tế là mọi người đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, được tự chủ và có thẩm quyền đối với công việc của mình, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cuộc sống cá nhân sung túc. Tất cả những gì mà bạn cần làm là khai thác khả năng bẩm sinh của họ, điều mà bạn có thể thực hiện dễ dàng mà không tốn một xu nào. Bước đầu tiên là bạn phải loại trừ những hoạt động tiêu cực có thể triệt tiêu động cơ làm việc tự nhiên của họ. Bước thứ hai là phát triển những yếu tố thực sự có thể thúc đẩy tất cả nhân viên làm việc. Bằng cách đó, bạn sẽ tận dụng được động cơ thúc đẩy làm việc tự nhiên của nhân viên.

Dưới đây là 10 nhân tố có thể triệt tiêu động cơ làm việc của nhân viên:

- Gây không khí làm việc căng thẳng trong công ty;
- Đặt ra những đòi hỏi không rõ ràng đối với hoạt động của nhân viên;
- Soạn thảo quá nhiều qui định không cần thiết buộc nhân viên thực hiện;
- Yêu cầu nhân viên tham dự những cuộc họp không hiệu quả;
- Làm gia tăng sự đua tranh nội bộ giữa các nhân viên.
- Che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của nhân viên;
- Chỉ trích chứ không góp ý xây dựng;
- Nhân nhượng đối với những cá nhân làm việc không hiệu quả, vì thế những nhân viên làm việc hiệu quả cảm thấy bị lợi dụng;
- Đối xử không công bằng với các nhân viên;
- Sử dụng lao động chưa phù hợp với trình độ của nhân viên.

Còn dưới đây là ví dụ về các nhân tố có thể tạo động cơ làm việc thật sự giúp nhân viên phát huy khả năng của họ;

- Nếu nhân viên của bạn phải làm một công việc đơn điệu và nhàm chán, bạn hãy tìm cách bổ sung thêm cho họ một chút hài hước và sự đa dạng;
- Cho phép nhân viên tự do chọn lựa cách thực hiện công việc của họ;
- Khuyến khích việc chịu trách nhiệm cá nhân, đồng thời tạo ra các cơ hội thăng tiến trong công ty;
- Đẩy mạnh việc giao lưu và hoạt động đội nhóm;
- Tránh những chỉ trích cá nhân gay gắt;
- Cho phép nhân viên chủ động trong công việc;
- Thiết lập các mục tiêu và nhiệm vụ mang tính thách thức cho tất cả nhân viên;

- Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh được sự gia tăng hiệu quả hoạt động.

Bằng cách loại ra những yếu tố triệt tiêu động cơ làm việc và thêm vào những yếu tố thúc đẩy động cơ làm việc, bạn sẽ gọi mở được những mong muốn tự nhiên của nhân viên để họ làm việc với động cơ và hiệu quả cao nhất. Và đây là những mong muốn đó:

- Mong muốn hoạt động;
- Mong muốn sở hữu;
- Mong muốn quyền lực;
- Mong muốn khẳng định;
- Mong muốn thu nhập đảm bảo cuộc sống sung túc;
- Mong muốn thành đạt;
- Mong muốn được thừa nhận;
- Mong muốn làm được việc có ý nghĩa.

Mọi việc chỉ đơn giản như vậy thôi. Hãy nhớ, bạn đừng cố gắng thay đổi từng cá nhân một, mà hãy thay đổi cả công ty của bạn bằng cách giảm bớt những yếu tố triệt tiêu động cơ làm việc và gia tăng những yếu tố thiên bẩm của nhân viên để họ tự thúc đẩy chính mình.

Nguồn: www.doanhnghiep.com

8.4.4. Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp

Một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến. Họ luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình, vì họ quan niệm rằng: "không tiến ắt lùi". Nắm bắt nhu cầu này, bạn nên vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp cho họ, đồng thời lên chương trình đào tạo phù hợp đi kèm. Dĩ nhiên, giải pháp đào tạo bao giờ cũng tốn kém, doanh nghiệp cứ trăn trở liệu họ có ở lại với mình không sau khi mình đã đầu tư quá nhiều? Vấn đề không phải là nên hay không nên đào tạo, mà là doanh nghiệp phải biết chọn đúng người để đầu tư, dựa vào quá trình cống hiến của họ, phẩm chất đạo đức, và cam kết của cả hai bên sau đào tạo.

Có thể bốn nhu cầu trên chưa phải là tất cả. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải biết họ muốn gì, sau đó xem mình có thể đáp

ứng họ ở những vấn đề gì và ở mức độ nào, rồi từ đó chọn lựa và đưa ra các phương án phù hợp nhằm "lèo lái" nhu cầu cá nhân đi cùng với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

"THỎI LỬA" CHO NHÂN VIÊN KHI DOANH NGHIỆP MỞ RỘNG QUY MÔ.

Thông thường, khi hoạt động của các doanh nghiệp càng được mở rộng thì các nhà lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp lại càng cảm thấy bị xa rời nhân viên. Theo một cuộc khảo sát do Tổ chức tư vấn nguồn nhân lực Mercer (MHRC) thực hiện, chỉ có 40% nhân viên của các Công ty tin rằng các Giám đốc cấp cao của doanh nghiệp mình giao tiếp với các nhân viên một cách cởi mở và chân thành.

Kinh nghiệm của bà Michelle Peluso, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành của Travelocity (Mỹ), có thể giúp chúng ta trả lời cho câu hỏi trên. Từ chỗ chỉ là một trang Web kinh doanh dịch vụ du lịch giá rẻ với mô hình khá đơn giản cách đây 10 năm, nay Travelocity đã trở thành công ty dịch vụ du lịch lớn thứ 5 ở Mỹ với nhiều loại hình dịch vụ khác nhau, từ việc giúp khách hàng đặt vé máy bay, đặt phòng khách sạn, thu xếp thuê xe, tổ chức các chuyến nghỉ mát trọn gói cho đến đặt vé các "show" diễn lớn. Hiện nay, Travelocity có 5.000 nhân viên trên toàn thế giới. Bí quyết nào đã giúp Peluso thực hiện tốt vai trò là người "thoải lửa" cho toàn thể lực lượng nhân viên hùng hậu này, giúp họ đem đến cho khách hàng những dịch vụ có chất lượng cao?

"Nếu anh chân thành, có nhiệt huyết với công việc và có một tầm nhìn rõ ràng, anh sẽ nhận được sự hưởng ứng từ phía các nhân viên của mình". Peluso tin rằng khi các nhân viên biết được rằng các Giám đốc cấp cao quan tâm đến họ, họ sẽ làm việc hăng say hơn, có hiệu quả hơn và sẵn sàng nỗ lực vượt bậc để đem đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất. Dưới đây là vài bí quyết của nữ doanh nhân này.

1. Làm cho các nhân viên hiểu được vai trò cụ thể của họ trong việc thực hiện sứ mệnh của doanh nghiệp.

Tất cả nhân viên ở Travelocity đều hiểu rằng mục tiêu, sứ mệnh của họ là nỗ lực đem đến tất cả khách hàng của Công ty những trải nghiệm tuyệt vời khi đi du lịch. Sứ mệnh của doanh nghiệp là phải khơi dậy được niềm hứng khởi của nhân viên, làm cho các nhân viên cảm thấy hồ hởi khi thực hiện nhiệm vụ. Chẳng hạn, nếu một nhân viên chịu trách nhiệm lập trình sắp xếp các chuyến bay, nhân viên đó hiểu rằng khi giúp khách hàng có được một lịch trình bay với mức cước thấp nhất thì điều đó có nghĩa là anh ta đã góp phần thực hiện thành công sứ mệnh của công ty.

2. Chấn thành và thực tế

Peluso không hề ngần ngại bày tỏ cảm xúc của mình, kể cả nỗi sợ hãi, trước các mặt nhân viên. Văn phòng của Travelocity chỉ cách ITC, nơi xảy ra tai nạn khủng bố thảm khốc vào ngày 11/9/2001, có hai tòa nhà, Peluso thì thật đã không ngần ngại gì khi bày tỏ nỗi sợ hãi của mình trước các nhân viên.

Nhưng với tư cách là một nhà lãnh đạo, bà đã phải trấn an và động viên các nhân viên rằng họ sẽ có thể vượt qua sự cố này và khuyến họ hãy cố gắng tiếp tục đem đến cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất, tập trung vào những thế mạnh riêng của Công ty mình.

3. Xem nhân viên là ưu tiên hàng đầu

Theo Peluso, những nhà lãnh đạo lớn là những người luôn xuất hiện đúng khi nhân viên cần đến họ. "Nếu nhận được một bức thư điện tử (E-mail) của một nhân viên, tôi sẽ phản hồi cho nhân viên đó trong vòng 24h. Các nhân viên luôn dành được sự quan tâm hàng đầu của tôi và họ biết rõ như vậy". Ngay cả khi không thể trả lời ngay E-mail của một nhân viên, bà cũng sẽ báo lại cho nhân viên rằng mình đã nhận được thư và sẽ có câu trả lời sớm.

Hàng tuần, Peluso gửi bản tin dưới dạng thư điện tử (E-mail newsletters) đến tất cả các nhân viên, thông tin về những gì mà các nhân viên ở nhiều nơi trên thế giới đã làm được để thực hiện lời cam kết về chất lượng phục vụ của Travelocity đối với khách hàng.

(Theo <http://www.chungta.com>)

Chương 9

TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

Đặt vấn đề

Tổ chức quá trình lao động được hiểu là tổ chức quá trình hoạt động của con người, trong sự kết hợp giữa ba yếu tố cơ bản (lao động, công cụ lao động, đối tượng lao động) và các mối quan hệ qua lại giữa chúng. Nhận thức được người lao động là yếu tố trung tâm và cũng là mục đích của nền sản xuất, nên trong công tác quản lý nguồn nhân lực, mọi biện pháp phải nhằm vào việc tạo điều kiện cho con người lao động có hiệu quả hơn và làm cho bản thân người lao động ngày càng được hoàn thiện và phát triển.

9.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

9.1.1. Khái niệm về lao động, tổ chức lao động và tổ chức lao động khoa học

a) Khái niệm về quá trình lao động

Quá trình lao động là quá trình kết hợp giữa ba yếu tố của sản xuất, đó là: Sức lao động - Đối tượng lao động - Tư liệu lao động, mà trước hết là giữa con người với tư liệu lao động. Trong lao động một người có thể sử dụng một hay nhiều công cụ lao động, có thể vận hành điều khiển một hay nhiều thiết bị mà mỗi loại thiết bị có một mức độ hiện đại khác nhau.

Mối quan hệ giữa tư liệu lao động và sức lao động bao gồm:

- Yêu cầu của máy móc thiết bị với trình độ kỹ năng của người lao động.
- Yêu cầu điều khiển và công suất thiết bị với thể lực con người.
- Tính chất đặc điểm của thiết bị tác động về tâm sinh lý của người lao động.
- Số lượng công cụ thiết bị so với số lượng lao động các loại.

Mối quan hệ giữa con người với đối tượng lao động:

Ở đây cũng có những mối quan hệ tương tự như trên, đặc biệt là mối quan hệ giữa kỹ năng, hiệu suất lao động với khối lượng chủng loại lao động yêu cầu và thời gian các đối tượng lao động được cung cấp phù hợp với quy trình công nghệ và trình tự lao động.

Mối quan hệ giữa người với người trong lao động gồm:

- Quan hệ giữa lao động quản lý và lao động sản xuất;
- Quan hệ giữa lao động công nghệ và lao động phụ trợ;
- Kết cấu từng loại lao động và số lượng lao động trong kết cấu đó;
- Quan hệ hiệp tác giữa các loại lao động.

Mối quan hệ giữa con người lao động với môi trường xung quanh:

Mọi quá trình lao động đều phải diễn ra trong một không gian nhất định, vì thế con người có mối quan hệ mật thiết với môi trường xung quanh như: Gió, nhiệt độ, thời tiết, địa hình, khí hậu...

Nghiên cứu, nắm được và hiểu rõ các mối quan hệ trên để đánh giá một cách chính xác là vấn đề rất quan trọng, làm cho quá trình sản xuất đạt được hiệu quả tối ưu đồng thời đem lại cho con người những lợi ích ngày càng tăng về vật chất và tinh thần, con người ngày càng phát triển toàn diện và có phúc lợi ngày càng cao.

b) Khái niệm về tổ chức quá trình lao động

Tổ chức lao động là quá trình sắp xếp một cách hợp lý các mối quan hệ giữa ba yếu tố của sản xuất nhằm tạo ra một khối lượng sản phẩm nhất định và chất lượng sản phẩm cần thiết theo ý muốn.

Tổ chức quá trình lao động được hiểu là tổ chức quá trình hoạt động của con người, trong sự kết hợp giữa ba yếu tố cơ bản

(lao động, công cụ lao động, đối tượng lao động) và các mối quan hệ qua lại giữa chúng.

c) Khái niệm về tổ chức lao động khoa học

Tổ chức lao động chỉ thực sự là khoa học khi nó được xem xét ứng dụng những thành tựu khoa học và những kinh nghiệm tiên tiến cho việc thiết lập quá trình lao động và làm tốt hệ thống con người, tư liệu lao động và môi trường lao động. Cần gạt bỏ ngăn ngừa những tác động không tốt của máy móc kỹ thuật và môi trường lên người lao động.

Tổ chức lao động khoa học là tổ chức lao động ở trình độ cao, trên cơ sở áp dụng những biện pháp tổng hợp về kỹ thuật, tổ chức, kinh tế, tâm sinh lý và xã hội vào sản xuất nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn vật chất và lao động, tăng năng suất lao động không ngừng, bảo đảm sử dụng tiết kiệm sức lao động và gìn giữ sức khỏe con người.

9.1.2. Tầm quan trọng của tổ chức lao động

Tư liệu lao động và đối tượng lao động chỉ tác động được với nhau và biến đổi thành sản phẩm khi có sức lao động của con người tác động vào. Vì vậy lao động của con người luôn là yếu tố chính của quá trình sản xuất, chúng ta rút ra được tầm quan trọng của lao động trong việc phát triển sản xuất như sau:

- Phát triển sản xuất nghĩa là phát triển 3 yếu tố của quá trình sản xuất cả về quy mô, chất lượng và trình độ sản xuất, do đó tất yếu phải phát triển lao động. Phát triển lao động không có nghĩa đơn thuần là tăng số lượng lao động mà phải phát triển hợp lý về cơ cấu ngành nghề, về số lượng và chất lượng lao động cho phù hợp với sự phát triển của sản xuất, tức là phát triển lao động phải tiến hành đồng thời với cách mạng kỹ thuật.

- Cách mạng khoa học kỹ thuật là những thành tựu của khoa học kỹ thuật hiện đại, tiên tiến, xác lập được những hình thức lao

động hợp lý hơn trên quan điểm giảm nhẹ sức lao động, cải thiện đối với sức khỏe con người, điều kiện vệ sinh, môi trường, bảo hộ, tâm sinh lý và thẩm mỹ trong lao động.

- Trong bất kỳ quá trình sản xuất nào, lao động là nguồn chủ yếu để nâng cao tích lũy, phát triển kinh tế và củng cố chế độ. Quá trình sản xuất đồng thời là quá trình lao động để tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Quá trình sản xuất chỉ xảy ra khi có sự kết hợp giữa 3 yếu tố: Tư liệu lao động, đối tượng lao động và sức lao động của con người, thiếu một trong ba yếu tố đó quá trình sản xuất không thể tiến hành được. Vì vậy tổ chức lao động hợp lý hay không sẽ ảnh hưởng đến các vấn đề sau:

- + Quyết định trực tiếp đến năng suất lao động cao hay thấp;
- + Ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và giá thành sản phẩm;
- + Đảm bảo thực hiện tốt hay xấu các chỉ tiêu nhiệm vụ kế hoạch và các công tác khác;
- + Quan hệ sản xuất trong xí nghiệp có được hoàn thiện hay không, có ảnh hưởng đến việc thúc đẩy sản xuất phát triển hay không.

9.1.3. Nguyên tắc tổ chức lao động

Bất cứ một doanh nghiệp nào khi tiến hành tổ chức quá trình lao động của mình đều phải thực hiện các nguyên tắc sau:

Những nguyên tắc tổ chức lao động ngoài những nguyên tắc chung về quản trị kinh doanh còn phải chú ý đến các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc tiết kiệm: Không có động tác thừa;
- Nguyên tắc làm việc kiêm cử động và động tác lao động;
- Làm việc theo một trình tự hợp lý trên cơ sở quy hoạch hợp lý nơi làm việc và hoàn thiện trang thiết bị, công nghệ;

- Phù hợp giữa tính chất các cử động và động tác lao động với các đặc điểm giải phẫu và sinh lý của cơ thể người lao động;

- Quy định tối ưu chế độ phục vụ nơi làm việc;

- Phù hợp giữa trình độ người lao động với tính chất của công việc thực hiện;

- Định mức lao động có căn cứ kỹ thuật và tâm sinh lý lao động;

- Phù hợp giữa mức lao động và các điều kiện kỹ thuật tổ chức sản xuất;

- Nguyên tắc mức đồng đều.

Vận dụng đồng thời các nguyên tắc trên và luôn luôn quan tâm đảm bảo các nguyên tắc đó trong quá trình phát triển sản xuất là một yêu cầu không thể thiếu được của nội dung lãnh đạo sản xuất.

9.1.4. Mục đích của tổ chức lao động

Việc tổ chức quá trình lao động cần phải đạt được các mục đích sau:

- Phải đảm bảo không ngừng nâng cao năng suất lao động. Tăng năng suất lao động trên cơ sở ngày càng nâng cao trình độ kỹ thuật sản xuất, áp dụng các phương pháp lao động tiên tiến, tiến tới việc cơ giới hoá và tự động hoá quá trình sản xuất.

- Phải quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động. Đảm bảo các quyền lợi chính đáng của họ, khi họ hoàn thành tốt các nhiệm vụ và yêu cầu sản xuất. Thực hiện nguyên tắc phân phối theo năng suất và kết quả lao động của mỗi người. Nói cách khác làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

- Có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, tổ chức và phân phối hợp lý lao động trong ngành cũng như đối với từng đơn vị, bộ phận... Luôn quan tâm đến việc giảm nhẹ lao động nặng nhọc, cải thiện điều kiện làm việc. Thường xuyên chăm lo bồi dưỡng sức khỏe cho người lao động.

- Tổ chức phát động phong trào thi đua lao động giỏi trong từng đơn vị, bộ phận và toàn ngành. Giỏi không chỉ về nghiệp vụ mà còn về thái độ, tác phong phục vụ.

Nhờ việc thực hiện các nguyên tắc tổ chức lao động khoa học, sẽ góp phần hợp lý hoá phân công và hợp tác giữa các đơn vị, bộ phận trong quá trình sản xuất, hợp lý hoá quá trình tổ chức lao động và điều hành sản xuất, cải tiến trang thiết bị sản xuất, cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

9.1.5. Nhiệm vụ và nội dung của tổ chức lao động

a) Nhiệm vụ:

Trong điều kiện xã hội phát triển, tổ chức lao động khoa học thực hiện ba nhóm nhiệm vụ: Kinh tế - Tâm sinh lý - Xã hội.

Kinh tế: Phải kết hợp một cách tốt nhất kỹ thuật và con người trong quá trình sản xuất để ứng dụng có hiệu quả nhất những tiềm năng lao động và vật chất với mục đích không ngừng tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng lao động, giảm giá thành sản phẩm.

Tâm sinh lý: Tạo điều kiện lao động bình thường, nâng cao sức hấp dẫn và nội dung phong phú của lao động với mục đích đem lại khả năng lao động cao của con người và giữ gìn sức khoẻ của họ.

Xã hội: Tạo điều kiện cho con người phát triển toàn diện, biến lao động thành nhu cầu sống đầu tiên trên cơ sở dung hoà giáo dục chính trị với giáo dục lao động.

b) Nội dung

Để thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ trên, tổ chức lao động khoa học có những nội dung sau:

- Hoàn thiện các hình thức phân công và hiệp tác lao động, cụ thể là đặt yêu cầu sao cho nội dung và hình thức của tổ chức phân công lao động phải phù hợp với trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, phù hợp với những yêu cầu cụ thể của kỹ thuật.

- Cải tiến việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc, tổ chức nơi làm việc với các biện pháp nhằm tạo ra điều kiện vật chất kỹ thuật để tiến hành quá trình sản xuất với hiệu suất cao, bảo đảm sức khoẻ và khả năng làm việc lâu dài của người lao động.

- Hợp lý hoá các thao tác và phương pháp lao động. Bố trí nơi làm việc sao cho hợp lý nhất về mặt không gian khi sắp xếp các yếu tố vật chất của sản xuất và đối tượng lao động nhằm thực hiện lao động với năng suất cao...

- Hoàn thiện các phương pháp định mức lao động, mở rộng định mức có căn cứ khoa học. Nghiên cứu thời gian lao động, kết cấu mức thời gian, phương pháp định mức lao động, phân tích khảo sát xây dựng mức mới nếu có thời gian.

- Quy định và không ngừng hoàn thiện các hình thức kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động. Phát động tinh thần thi đua xã hội chủ nghĩa, có sơ kết tổng kết khen thưởng kịp thời, đề cao kỷ luật lao động, bồi dưỡng lao động...

- Đào tạo và nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động. Đảm bảo an toàn lao động và không ngừng cải thiện điều kiện lao động, hợp lý hoá các trình độ lao động và chế độ nghỉ ngơi.

- Tổ chức ca kíp làm việc và thời gian làm việc.

- Xác định cấp bậc công việc.

- Kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

9.2. PHÂN CÔNG VÀ HIỆP TÁC LAO ĐỘNG

9.2.1. Khái niệm

Quá trình sản xuất trong xã hội nói chung và trong doanh nghiệp nói riêng thường phức tạp và đa dạng. Ở các quá trình đó mỗi tập thể và cá nhân chỉ có thể làm được một số sản phẩm hay một số công việc nhất định. Chính vì vậy đã tất yếu hình thành nên

sự phân công và hiệp tác trong quá trình lao động sản xuất. Hoạt động sản xuất của bất kỳ nền kinh tế nào cũng gồm có ba hình thức phân công lao động sau:

- *Phân công lao động chung*: Phân công lao động trong nội bộ một nền kinh tế quốc dân, tức là chia các hoạt động của nền kinh tế thành các ngành độc lập riêng biệt.

- *Phân công lao động đặc thù*: Phân công lao động trong nội bộ một ngành thành các ngành hẹp và phân đến các doanh nghiệp trong ngành.

- *Phân công lao động cá biệt*: Phân công lao động trong nội bộ của một ngành doanh nghiệp?

Với phạm vi trong một doanh nghiệp, phần này chỉ tập trung phân tích sự phân công lao động cá biệt tức là sự phân công lao động trong doanh nghiệp.

Quá trình sản xuất - kinh doanh trong một doanh nghiệp, dù đơn giản nhất cũng phải diễn ra trong một không gian và theo một thời gian nhất định. Một cá nhân, một bộ phận chỉ có thể thực hiện được một phần của quá trình sản xuất đó. Và mọi hoạt động này đều phải có sự liên hệ hữu cơ, mật thiết với nhau để cuối cùng tạo ra được sản phẩm đạt chất lượng, với chi phí nhỏ nhất.

Phân công lao động là một quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định, mà thực chất là chia quá trình sản xuất - kinh doanh thành các bộ phận và giao cho mỗi cá nhân phù hợp với năng lực sở trường và đào tạo của họ để tạo tiền đề nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất - kinh doanh. Sự phân công lao động tất yếu dẫn đến sự hiệp tác lao động trong một tổ chức, một doanh nghiệp.

Hiệp tác lao động Là một quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm việc trong một quá trình sản xuất, hay ở nhiều quá trình sản

xuất khác nhau nhưng có liên hệ mật thiết, chặt chẽ với nhau để nhằm một mục đích chung.

Phân công lao động và hiệp tác lao động là hai mặt của một quá trình sử dụng sức lao động: Phân công lao động phải tính đến khả năng có thể hiệp tác được và hiệp tác lao động phải dựa trên cơ sở của sự phân công. Phân công lao động càng sâu bao nhiêu thì hiệp tác lao động càng tỉ mỉ và chặt chẽ bấy nhiêu.

9.2.2. Yêu cầu của phân công và hiệp tác lao động

Các yêu cầu phân công và hiệp tác lao động:

- Đảm bảo sự phù hợp giữa nội dung và hình thức của phân công với trình độ phát triển của kỹ thuật và công nghệ, với các yêu cầu khách quan của sản xuất.

- Đảm bảo mỗi người có đủ việc làm trên cơ sở mức lao động khoa học; công việc phải phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của mỗi người; nhằm mục đích phát triển con người một cách toàn diện.

- Đảm bảo sử dụng một cách có hiệu quả nhất mọi nguồn lực trong doanh nghiệp (vốn, vật tư - kỹ thuật và lao động).

Tuy nhiên, phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp cũng cần phải chú ý đến những giới hạn của nó. Bởi vì, nếu vượt quá các giới hạn này sẽ dẫn đến các hiệu quả có hại cho con người trong quá trình lao động. Các giới hạn đó thể hiện trên các mặt sau:

- Kỹ thuật - công nghệ: Nguyên công là giới hạn;

- Kinh tế: Chi phí sản xuất nhỏ nhất là giới hạn;

- Tâm - sinh lý lao động: Các khả năng và giới hạn về tâm sinh lý của con người;

- Xã hội: Tính hấp dẫn và hứng thú của công việc là giới hạn.

9.2.3. Ý nghĩa của phân công và hiệp tác lao động

- Trước hết, nhờ có sự phân công lao động, mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên một bộ máy với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết theo các tỷ lệ tương ứng với yêu cầu của sản xuất.

- Phân công lao động cũng cho phép mỗi cá nhân và mỗi tập thể có điều kiện thực hiện chuyên môn hoá sản xuất, nhờ đó mà họ sẽ nhanh chóng tích lũy kinh nghiệm, góp phần nâng cao chất lượng công tác, nâng cao năng suất lao động.

- Đối với doanh nghiệp, nhờ có chuyên môn hoá mà doanh nghiệp giảm được chi phí đào tạo, lại có điều kiện thiết kế và sử dụng các máy móc và các trang thiết bị chuyên dùng... Vừa góp phần nâng cao năng suất lao động, vừa bảo đảm chất lượng sản phẩm và hoạt động sản xuất - kinh doanh đạt tới hiệu quả kinh tế cao.

- Hiệp tác lao động trong doanh nghiệp tạo điều kiện phối hợp một cách tích cực và hài hoà nhất các nguồn lực của doanh nghiệp góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

9.2.4. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp và sự hoàn thiện

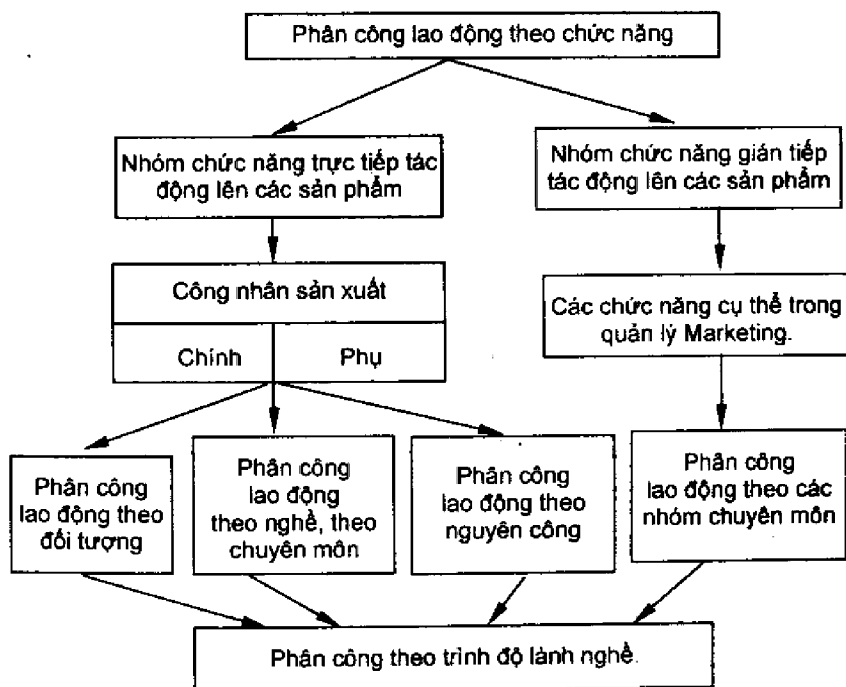
Trong các doanh nghiệp hiện nay thường có ba hình thức phân công lao động sau:

a) Phân công lao động theo chức năng

Đây là hình thức chia tách các hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp theo các chức năng nhất định để từ đó giao cho các bộ phận và từng người lao động trong doanh nghiệp.

Theo cách này, trong mọi hoạt động của doanh nghiệp có thể phân loại theo các chức năng có liên quan tới các lĩnh vực của sản xuất - kinh doanh như sau:

- Chức năng Quản lý chung - lãnh đạo;
- Chức năng Thương mại;
- Chức năng Tài chính;
- Chức năng Cung ứng vật tư - kỹ thuật;
- Chức năng Sản xuất;
- Chức năng Nhân lực...



Hình 9.1. Phân công lao động theo chức năng

Toàn thể nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được chia thành hai loại lao động gián tiếp và trực tiếp sản xuất mà trong đó, nhóm chức năng lớn nhất là các công nhân chính, tức là những người trực tiếp sản xuất ra các sản phẩm chính của doanh nghiệp.

+ Lao động gián tiếp gồm các lao động quản lý ở các cấp quản lý và các phòng ban chức năng.

+ Lao động trực tiếp là các công nhân trực tiếp sản xuất, tác động lên các đối tượng lao động. Các công nhân cũng được chia thành công nhân sản xuất chính và công nhân sản xuất phụ.

Phân công lao động theo chức năng trong doanh nghiệp sẽ tách riêng từng nhóm người lao động theo vai trò của họ trong sản xuất, góp phần tạo nên cơ cấu lao động chung trong toàn doanh nghiệp. Nhiệm vụ quan trọng của tổ chức lao động là tạo quy định các tỷ lệ biên chế hợp lý giữa các chức năng này. Ngoài ra, tác dụng của sự phân công này giúp cho mọi cá nhân và bộ phận làm việc đúng nhiệm vụ, đúng phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của mình, đồng thời thực hiện tốt các mối quan hệ trong sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

b) Phân công lao động theo công nghệ (theo nghề)

Đây là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau theo tính chất của quy trình công nghệ để thực hiện chúng. Hình thức phân công này rất cơ bản và quan trọng nhất trong doanh nghiệp bởi vì nó phụ thuộc nhiều vào tính chất kỹ thuật và công nghệ để sản xuất ra sản phẩm của doanh nghiệp. Khi thực hiện phân công theo chức năng sẽ góp phần hình thành các nghề và các chuyên môn khác nhau. Như vậy là trong từng nhóm chức năng đều có sự phân công theo nghề, theo chuyên môn và tính chất của quá trình công nghệ. Theo cách này có các hình thức phân

công lao động cụ thể sau đây theo: Nghề; các giai đoạn công nghệ chủ yếu; các nguyên công; các sản phẩm và chi tiết.

Phân công lao động theo công nghệ cho phép hình thành một đội ngũ những người thợ chuyên môn có tay nghề, đảm bảo chế tạo ra những sản phẩm đạt chất lượng cao, thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng lên của khách hàng.

c) Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc

Đây là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các hoạt động, các công việc khác nhau theo tính chất phức tạp của nó. Thực chất là căn cứ vào độ phức tạp khác nhau của công việc mà bố trí người lao động có trình độ lành nghề tương ứng.

Trong doanh nghiệp công nghệ người ta dựa theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật để xác định mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân.

Hình thức phân công này cho phép sử dụng một cách hợp lý nhất cán bộ công nhân viên; vừa tạo điều kiện trả công lao động hợp lý, vừa tạo điều kiện nâng cao trình độ lành nghề cho mọi người lao động trong doanh nghiệp.

d) Hoàn thiện phân công lao động

Ở một số nước trên thế giới như Anh, Mỹ, trong các “doanh nghiệp hậu Taylor” việc phân công lao động quá sâu đã làm cho lao động bị “bóp vụn”, người lao động làm việc lặp đi lặp lại, đơn điệu sẽ bị ức chế tâm lý, kém phấn khởi và sáng tạo, thậm chí còn xem người lao động trở nên què quặt nghề nghiệp và rất dễ bị mắc bệnh nghề nghiệp... Chính vì vậy các doanh nghiệp thường tổ chức hoàn thiện phân công lao động theo các hướng sau đây:

- Kiêm nghề, kiêm chức (phối hợp nghề nghiệp);
- Quay vòng các chỗ làm việc;

- Mở rộng công việc hay làm phong phú công việc;
- Tổ chức đứng nhiều máy...

9.2.5. Các hình thức hiệp tác lao động trong doanh nghiệp

Về nguyên tắc, tương ứng với ba hình thức phân công lao động cũng có ba hình thức hiệp tác: Theo chức năng, theo công nghệ và theo mức độ phức tạp của công việc.

Nhưng trong thực tế sản xuất người ta thường nhìn nhận các hình thức hiệp tác về không gian và thời gian.

a) Hiệp tác về mặt không gian

Trong doanh nghiệp, xét về mặt không gian thường có các hình thức hiệp tác cơ bản sau:

- Hiệp tác giữa các phòng ban và các phân xưởng;
- Hiệp tác giữa các bộ phận trong một phòng hay trong một phân xưởng;
- Hiệp tác giữa những người lao động trong tổ (đội) sản xuất.

Trong phần này chúng ta đi sâu vào hình thức thứ ba là tổ chức đội sản xuất vì tổ sản xuất là hình thức lao động tập thể phổ biến trong sản xuất, bao gồm một số người lao động cùng thực hiện nhiệm vụ sản xuất chung và cùng chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của tổ.

Trong các doanh nghiệp, các tổ sản xuất được thiết lập để phục vụ một tổ hợp máy lớn và phức tạp; thực hiện một công việc đồng nhất về mặt công nghệ nhưng với một khối lượng lớn mà một người không thể làm hết; thực hiện một công việc mà không thể chia nhỏ cho từng cá nhân...

Thông thường có các loại tổ sau đây:

- Theo công nghệ có hai loại tổ: Tổ sản xuất chuyên môn hoá và tổ sản xuất tổng hợp.

- Tổ sản xuất chuyên môn hoá gồm các công nhân cùng nghề để thực hiện những công việc có quy trình công nghệ giống nhau.

- Tổ sản xuất tổng hợp gồm các công nhân ở các nghề khác nhau để thực hiện một quá trình sản xuất có các quy trình công nghệ khác nhau. Tổ tổng hợp có thể chia thành ba loại tổ:

- + Tổ tổng hợp phân công hoàn toàn, gồm các công nhân mà mỗi người làm một việc khác nhau theo nghề và trình độ chuyên môn của mình.

- + Tổ tổng hợp phân công không hoàn toàn.

- + Tổ tổng hợp không có phân công.

- Theo thời gian cũng có hai loại tổ: Tổ theo ca và tổ thông ca (theo máy).

- Tổ theo ca là tất cả các thành viên cùng làm việc trong ca.

- Tổ thông ca là tổ mà các thành viên đi nhiều ca khác nhau, nhưng trên cùng một máy (cùng một chỗ làm việc).

Mỗi loại tổ đều có ưu và nhược điểm, nên khi tổ chức các tổ đội sản xuất cần thiết lựa chọn cho phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

b) Hiệp tác về mặt thời gian

Trong doanh nghiệp, hiệp tác về mặt thời gian được xem là những phối hợp một cách nhịp nhàng các phân xưởng, các phòng ban, các bộ phận phục vụ sản xuất cũng như các cá nhân trong từng đơn vị, để bảo đảm đúng tiến độ sản xuất, đúng kế hoạch dự kiến của doanh nghiệp. Sự hiệp tác này thể hiện đầy đủ nhất trên các kế

hoạch tiến độ sản xuất của từng bộ phận, từng phân xưởng cũng như của toàn doanh nghiệp.

Ngoài ra, ở các doanh nghiệp có quy trình sản xuất liên tục, có chế độ làm việc nhiều ca và liên tục, thì cũng cần tổ chức hợp lý các ca làm việc trong một ngày đêm. Chế độ đảo ca hợp lý vừa đáp ứng được các yêu cầu của sản xuất vừa đảm bảo được sức khỏe cho mọi người lao động.

Hoàn thiện hiệp tác lao động là một tất yếu khách quan phù hợp với sự phát triển của xã hội, các hình thức hoàn thiện hiệp tác lao động gồm: Xây dựng nhóm tự quản, nhóm chất lượng, thời gian làm việc linh hoạt.

9.3. TỔ CHỨC VÀ PHỤC VỤ NƠI LÀM VIỆC

9.3.1. Khái niệm và ý nghĩa

Chỗ làm việc (hay còn gọi là nơi làm việc) là một phần diện tích và không gian sản xuất, mà trên đó được trang bị các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để một người hay một nhóm người lao động hoàn thành công việc của mình.

Trong một doanh nghiệp, các chỗ làm việc đều có mối quan hệ mật thiết và chặt chẽ với nhau trong một quá trình sản xuất thống nhất.

- Chỗ làm việc là khâu đầu tiên và là tế bào của quá trình sản xuất, mà tại đó các yếu tố của sản xuất (máy móc thiết bị, vật tư-đối tượng lao động và sức lao động) được tổ chức và kết hợp để tạo ra các sản phẩm theo các yêu cầu của sản xuất. Hay nói cụ thể hơn, ở đó con người vận dụng các khả năng thể lực và tri lực, sử dụng các công cụ lao động, tác động lên các đối tượng lao động, làm cho chúng thay đổi về chất và biến thành sản phẩm.

- Xét về mặt xã hội, chỗ làm việc là nơi rèn luyện, giáo dục và đào tạo mỗi người lao động; là nơi thể hiện rõ nhất tài năng, sáng tạo và nhiệt tình của mọi người lao động trong doanh nghiệp.

- Muốn nâng cao năng suất lao động và đạt hiệu quả sản xuất cao, nhất thiết phải tổ chức và phục vụ tốt các chỗ làm việc. Trong các doanh nghiệp, tổ chức và phục vụ tốt các chỗ làm việc là một trong các nhân tố quan trọng nhất nhằm nâng cao năng suất lao động cũng như nâng cao trình độ sử dụng một cách có hiệu quả nhất nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

9.3.2. Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ chỗ làm việc

a) Các yêu cầu

Tổ chức và phục vụ tốt chỗ làm việc, phải thoả mãn một cách đồng bộ các yêu cầu sau đây:

Về mặt kỹ thuật: Bảo đảm sử dụng hợp lý và có hiệu quả các phương tiện sản xuất hiện đại, bảo đảm chất lượng sản phẩm cao và tạo ra các phương pháp lao động tiên tiến.

Về mặt kinh tế: Bảo đảm giảm chi phí thời gian lao động và các chi phí sản xuất khác, góp phần hạ giá thành sản phẩm, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Về mặt tâm sinh lý: Tạo ra các điều kiện lao động tiện nghi, phù hợp với các giới hạn về tâm sinh lý con người, tiết kiệm sức lực và an toàn lao động.

Về mặt xã hội: Tạo điều kiện trao đổi thông tin giữa các cá nhân, tạo hứng thú, hấp dẫn trong mọi công việc và hình thành các tập thể lao động tốt.

b) Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ chỗ làm việc

- Tạo ra đầy đủ các điều kiện vật chất kỹ thuật cần thiết để tiến hành sản xuất liên tục, nhịp nhàng, với năng lực sản xuất và chất lượng cao;

- Bảo đảm khả năng tiết kiệm các yếu tố sản xuất (Chi phí sản xuất và hợp lý nhất);

- Bảo đảm cho người lao động có tư thế làm việc 'thoải mái, ít mệt mỏi nhất và duy trì được khả năng làm việc lâu dài, cũng như góp phần phát triển họ một cách toàn diện.

9.3.3. Nội dung tổ chức chỗ làm việc

Tổ chức chỗ làm việc là một hệ thống các biện pháp nhằm thiết kế chỗ làm việc với các trang thiết bị cần thiết và sắp xếp, bố trí chúng theo một cách hợp lý và khoa học để thực hiện một cách có hiệu quả nhiệm vụ sản xuất của chỗ làm việc.

a) Chuyên môn hoá và trang bị chỗ làm việc

Chuyên môn hoá chỗ làm việc là ổn định một số công việc nhất định trên chỗ làm việc nhằm tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

Trang bị chỗ làm việc là bảo đảm các loại máy móc, thiết bị, trang bị công nghệ và trang bị tổ chức cần thiết theo yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất và chức năng lao động.

- *Thiết bị chính* (thiết bị công nghệ) là những thiết bị mà người công nhân dùng để tác động trực tiếp vào đối tượng lao động, làm cho chúng biến đổi về chất và biến thành sản phẩm (các máy công cụ, các tổ hợp máy, các bảng điều khiển...)

- *Thiết bị phụ* là các thiết bị giúp cho người công nhân làm việc có hiệu quả hơn (thiết bị bốc xếp, vận chuyển...).

Thiết kế hoặc lựa chọn các thiết bị chính và thiết bị phụ cần đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- + Chất lượng máy móc, thiết bị phải phù hợp với các thông số của quy trình công nghệ và đạt năng suất cao.

+ Máy móc và thiết bị phải thay thế tối đa con người trong các quá trình sản xuất chân tay nặng nhọc và độc hại.

+ Việc sử dụng chúng phải tiện lợi, thao tác nhẹ nhàng, dễ sửa chữa dễ lắp đặt.

+ Máy móc và thiết bị phải bảo đảm điều kiện vệ sinh, an toàn lao động, không gây ô nhiễm môi trường xung quanh.

+ Máy móc và thiết bị phải được thiết kế sao cho phù hợp với *nhân trắc học, cơ sinh học* và sinh lý lao động của người sử dụng...

• *Các trang bị công nghệ* (dụng cụ cắt, dụng cụ đo, các loại đồ gá...)

Thiết kế hoặc lựa chọn các trang bị công nghệ cần lưu ý đến các yêu cầu sau đây:

+ Các trang bị công nghệ ở các chỗ làm việc được thiết kế hay được lựa chọn cần phải bảo đảm tính thống nhất hoá và tiêu chuẩn hoá để giảm chi phí thiết kế và giảm giá thành sản xuất.

+ Tình hình, số lượng và chất lượng của các trang bị công nghệ ở các chỗ làm việc phải phù hợp với các đặc điểm của quy trình công nghệ, loại hình sản xuất của đơn vị, bảo đảm được sử dụng tối ưu các tính năng kỹ thuật của chúng và đạt năng suất cao.

+ Các trang bị công nghệ ở các các chỗ làm việc cần bảo đảm tính thẩm mỹ công nghiệp, phù hợp với người sử dụng (các bộ phận cầm nắm có kết cấu thích hợp với lòng bàn tay của con người) để thao tác nhẹ nhàng, thoải mái và đạt năng suất lao động cao...

• *Các trang bị tổ chức*: Là các trang bị dùng để phân phối và bảo quản các trang bị công nghệ như bàn ghế, giá đỡ, tủ dụng cụ, bục đứng...

Khi thiết kế hoặc lựa chọn các trang bị tổ chức cũng cần lưu ý đến các yêu cầu sau đây:

+ Đáp ứng tốt yêu cầu về công dụng và chức năng của chúng;

- + Có kết cấu vững chắc, hợp lý và có tính thẩm mỹ công nghệ;
- + Phù hợp với nhân trắc của người sử dụng;
- + Sử dụng hợp lý diện tích sản xuất;
- + Thống nhất chế tạo và rẻ tiền...

• *Các trang thiết bị thông tin liên lạc và an toàn lao động* như các loại chuông còi, đèn chiếu sáng và tín hiệu, các lưới che chắn và các phương tiện bảo hộ lao động khác...

Việc lựa chọn các phương tiện này cần dựa vào điều kiện kỹ thuật cho phép, tùy thuộc vào đặc điểm của sản xuất và cũng cần chú ý các yêu cầu sau:

- + Có độ tin cậy cao, nhanh, chính xác;
- + Không gây ồn hoặc loá mắt cho người lao động;
- + Bố trí hợp lý trên chỗ làm việc để người lao động dễ cảm nhận và dễ điều khiển;
- + Các phương tiện an toàn cần bảo đảm an toàn tối đa cho con người...

b) Bố trí (quy hoạch) chỗ làm việc

Bố trí chỗ làm việc là sắp xếp một cách hợp lý trong không gian của chỗ làm việc tất cả các phương tiện vật chất, kỹ thuật cần thiết có tính đến đặc điểm nhân trắc của người lao động thực hiện công việc.

Việc bố trí phương tiện và đối tượng trong phạm vi chỗ làm việc sẽ quyết định thành phần của các chuyển động lao động, số lượng, chất lượng và hiệu suất công tác cũng như diện tích của chỗ làm việc. Bố trí chỗ làm việc phải được xem xét trên nhiều phương diện như: Kỹ thuật, sản xuất, vệ sinh, tâm sinh lý lao động, an toàn và thẩm mỹ.

Nhiệm vụ (yêu cầu) của quy hoạch, bố trí chỗ làm việc là: Bố trí hợp lý và khoa học mọi đối tượng vật chất - kỹ thuật và lao động để thực hiện công việc đúng quy trình công nghệ, nhanh và năng suất cao.

+ Đảm bảo lựa chọn hợp lý trạng thái và tư thế làm việc cho người lao động;

+ Bố trí các đối tượng phù hợp với tầm nhìn và vùng thao tác của người lao động;

+ Đảm bảo tiết kiệm diện tích sản xuất nhưng vẫn thuận tiện cho công tác phục vụ chỗ làm việc;

+ Đảm bảo an toàn lao động và có tính thẩm mỹ kỹ thuật.

Cụ thể của việc bố trí này gồm có hai nội dung chính như sau:

• **Bố trí chung:** Là sắp xếp các chỗ làm việc trong phạm vi phân xưởng hay một bộ phận sản xuất cụ thể sao cho phù hợp nhất với đặc điểm của dòng công nghệ, dòng năng lượng và dòng vận chuyển...

• **Bố trí tại từng chỗ làm việc** sao cho nó bảo đảm phù hợp nhất giữa các đối tượng vật chất với nhau (máy móc, thiết bị, trang bị công nghệ và đối tượng lao động) cũng như phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý và nhân trắc học của người lao động trực tiếp trên chỗ làm việc.

Sau khi bố trí chỗ làm việc xong, cần đánh giá toàn diện công tác này theo các yêu cầu và mục tiêu đã vạch ra.

c) Diện tích chỗ làm việc

Diện tích sản xuất của chỗ làm việc được hình thành sau khi bố trí các thiết bị, các trang bị công nghệ, các trang bị tổ chức và các đối tượng lao động cũng như việc phân chia giữa các chỗ làm việc có tính đến sự di chuyển của người công nhân trong quá trình lao động.

Điều kiện quan trọng nhất để bố trí hợp lý chỗ làm việc là bảo đảm cho nó phù hợp với tính chất lao động khoa học của mỗi con người. Tính chất đó có thể hiểu là tập hợp các tính chất về sinh học, tâm lý học và nhân trắc học, tạo điều kiện cho con người làm việc có hiệu quả nhất trong một hệ thống “người - máy - môi trường”.

d) Lựa chọn trạng thái (tư thế) làm việc

Trong quá trình lao động, con người thường có một số trạng thái (tư thế) làm việc phổ biến như: đứng, ngồi, thay đổi (đứng - ngồi) và nằm.

Việc lựa chọn đúng đắn trạng thái (tư thế) sẽ cho phép tiết kiệm sức lao động, tránh được các lãng phí sức không cần thiết và góp phần bảo đảm khả năng làm việc lâu dài của người lao động.

Sự lựa chọn trạng thái (tư thế) làm việc phụ thuộc vào nhiều yếu tố như tính chất công việc, sự đòi hỏi về tác động lực, phạm vi vùng thao tác, nhịp độ thao tác...

e) Vùng làm việc

Khoa học về sinh lý lao động chia không gian xung quanh người lao động khi làm việc thành các vùng làm việc, đó là các khoảng không gian cho các hoạt động của con người tại chỗ làm việc. Vùng làm việc của người lao động bao gồm vùng thao tác và vùng quan sát.

Vùng thao tác của người lao động là khoảng không gian hoạt động có hiệu quả nhất của người lao động và nó được xác định bởi vùng với tới của tay và vùng tác động của chân.

Vùng thao tác được chia ra: Vùng thao tác cực đại, vùng thao tác bình thường và vùng thao tác tối ưu. Các vùng này lại được nghiên cứu trong mặt phẳng đứng và trong mặt phẳng ngang.

Vùng với tới là các khoảng cách ở các mặt nằm ngang và thẳng đứng cũng như theo chiều sâu, mà trong phạm vi đó người công nhân thực hiện công việc không phải di chuyển.

Vùng với tới tối đa của tay là vùng không gian được tạo ra và giới hạn bởi các mặt cong, khi cánh tay duỗi thẳng, bàn tay nắm và tâm quay là các khớp vai.

Vùng quan sát: Là vùng không gian được tạo bởi các góc nhìn tự nhiên của mắt người trong mặt phẳng đứng và mặt phẳng ngang.

Để đảm bảo yêu cầu tiết kiệm động tác lao động của người công nhân, thì khi bố trí các phương tiện vật chất kỹ thuật tại chỗ làm việc cần chia chúng thành hai loại sử dụng thường xuyên và đôi khi sử dụng và bố trí chúng theo các chỉ dẫn sau đây.

Những dụng cụ, phương tiện sử dụng thường xuyên phải được bố trí trong vùng làm việc tối ưu. Những vật dùng theo một trình tự nhất định thì đặt cạnh nhau để tận dụng các chuyển động ngược lại.

Những vật dùng tay phải thì đặt ở bên tay phải, các vật dùng tay trái thì đặt ở bên tay trái.

Mỗi vật cần có một vị trí xác định để không mất thời gian tìm kiếm...

Vùng quan sát: Là vùng không gian được tạo bởi các góc nhìn tự nhiên của mắt người trong mặt phẳng đứng và mặt phẳng ngang.

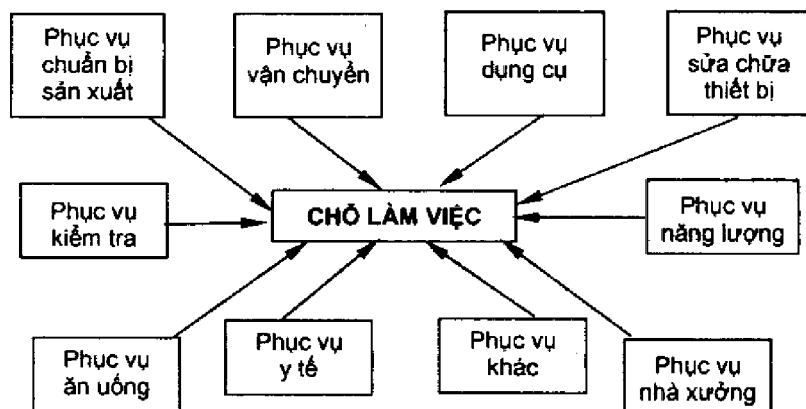
9.3.4. Phục vụ chỗ làm việc

Tổ chức phục vụ chỗ làm việc là cung cấp một cách đầy đủ, đồng bộ và kịp thời các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để quá trình sản xuất diễn ra với hiệu quả cao.

Nội dung phục vụ chỗ làm việc gồm:

- Phục vụ chuẩn bị sản xuất;
- Phục vụ dụng cụ;
- Phục vụ vận chuyển;

- Phục vụ năng lượng;
- Phục vụ điều chỉnh và sửa chữa thiết bị;
- Phục vụ xây dựng và sửa chữa chỗ làm việc;
- Phục vụ kiểm tra;
- Phục vụ kho tàng;
- Phục vụ sinh hoạt cho người lao động.



Hình 9.3. Những nội dung của phục vụ chỗ làm việc

9.4. ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG, CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC VÀ NGHỈ NGƠI

9.4.1. Khái niệm và phân loại điều kiện lao động

a) Khái niệm

Quá trình lao động của con người bao giờ cũng diễn ra trong một môi trường sản xuất nhất định. Sau các quá trình lao động đó, người lao động thường bị mệt mỏi do đã tiêu hao năng lượng của mình và cũng chịu nhiều tác động các yếu tố của môi trường.

Điều kiện lao động là tổng hợp của các nhân tố trong môi trường có tác động lên con người trong quá trình lao động sản xuất cũng như trong quá trình sinh hoạt của họ.

Các điều kiện lao động đó có ảnh hưởng tốt cũng như xấu đến sức khỏe, khả năng làm việc của người lao động và qua đó đã ảnh hưởng đến chất lượng công tác.

b) Phân loại điều kiện lao động

Điều kiện lao động trong thực tế rất phong phú và đa dạng. Người ta đã phân các nhân tố của điều kiện lao động ra thành năm nhóm:

Nhóm các nhân tố thuộc về Vệ sinh – Y tế bao gồm: Điều kiện vi khí hậu (nhiệt độ, độ ẩm, sự di chuyển, bức xạ nhiệt và áp suất của không khí); tiếng ồn, rung động, siêu âm; độc hại trong sản xuất; in bức xạ và trường điện từ cao; ánh sáng và chế độ chiếu sáng; điều kiện vệ sinh.

Nhóm các nhân tố thuộc về Tâm – Sinh lý lao động: Sự căng thẳng về thể lực; sự căng thẳng về thần kinh; nhịp độ lao động; trạng thái và tư thế lao động; tính đơn điệu trong lao động.

Nhóm các nhân tố thuộc về Thẩm mỹ học: Bố trí không gian sản xuất và sự phù hợp với thẩm mỹ công nghiệp; kiểu dáng và sự phù hợp của các trang thiết bị với tính thẩm mỹ cao; âm nhạc chức năng; màu sắc; cây xanh và cảnh quan môi trường.

Nhóm các nhân tố thuộc về Tâm lý - Xã hội: Tâm lý cá nhân trong tập thể, quan hệ giữa các nhân viên với nhau và quan hệ giữa nhân viên với thủ trưởng; tiếng đồn, dư luận, mâu thuẫn và xung đột; bầu không khí tâm lý của tập thể.

Nhóm nhân tố thuộc về điều kiện sống của người lao động.
Vấn đề nhà ở, đi lại và gia đình của mỗi người lao động; chế độ làm việc và nghỉ ngơi; điều kiện địa lý và khí hậu; tình trạng xã hội và pháp luật...

9.4.2. Nhiệm vụ cải thiện điều kiện lao động

Nhiệm vụ cải thiện điều kiện lao động là đưa các nhân tố đó đạt trạng thái tối ưu để một mặt chúng không ảnh hưởng xấu tới hoạt động sống của con người và mặt kia chúng có tác động thúc đẩy và củng cố khả năng làm việc của con người.

Để đạt được mục tiêu đó, các doanh nghiệp phải tiến hành đồng bộ các biện pháp cải thiện điều kiện lao động, áp dụng các tiêu chuẩn quy định của Nhà nước về vệ sinh, an toàn lao động trong điều kiện nước ta hiện nay:

- Thực hiện tốt các quy định về an toàn lao động và vệ sinh lao động như luật lao động đã ban hành;
- Thay thế các thiết bị, các quy trình công nghệ phát sinh ra các yếu tố độc hại;
- Tách công nhân ra khỏi môi trường độc hại bằng cách cơ khí hoá, tự động hoá sản xuất;
- Đảm bảo các yêu cầu về thẩm mỹ và tâm lý lao động;
- Sử dụng các phương tiện phòng hộ cá nhân để giảm bớt mức độ tác động của các nhân tố đến cơ thể con người;
- Hạn chế tác hại bằng cách tăng cường sức khỏe của người lao động...

Cải thiện điều kiện lao động còn là một nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe cho người lao

động cũng góp phần nâng cao sự hứng thú trong lao động của con người.

9.4.3. Chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý

Tổ chức lao động trong các doanh nghiệp luôn quan tâm đến thời gian làm việc và sự nghỉ ngơi của người lao động.

Nền sản xuất càng phát triển ở mức cao thì càng phải quan tâm đến con người trong lao động.

a) Khả năng làm việc của người lao động

Khả năng làm việc của người lao động là một phạm trù sinh học thể hiện ở mức độ hình thành và duy trì các chức phận của cơ thể con người, để hoàn thành một khối lượng công việc nhất định với một chất lượng nhất định trong một khoảng thời gian xác định.

Chỉ tiêu cơ bản của khả năng làm việc là sự thể hiện của trình độ năng suất lao động. Khả năng làm việc của con người phụ thuộc vào rất nhiều nhân tố như: đặc điểm công việc, điều kiện lao động, sự rèn luyện và yếu tố thời gian...

Theo thời gian khả năng làm việc thay đổi trong một ca công tác: Theo thời gian trong một ngày đêm, theo ngày trong tuần lễ...

b) Sự mệt mỏi của người lao động

Mệt mỏi là một loại cảm giác phản ánh những quá trình khách quan đang diễn ra trong cơ thể con người. Cảm giác mệt mỏi, mệt là một tín hiệu báo trước độ mệt mỏi đang hình thành trong con người. Mức độ mệt mỏi được thể hiện qua sự giảm sút tạm thời khả năng làm việc của người lao động do công việc và các nhân tố của điều kiện lao động trước đó gây ra và nó là một

tất yếu khách quan. Sự mệt mỏi của người lao động có thể chia ra thành ba loại:

- Mệt mỏi về thể lực (cơ bắp);
- Mệt mỏi về trí óc;
- Mệt mỏi về tâm lý.

Tuy nhiên cả ba loại mệt mỏi này khi bộc lộ ra đều khá giống nhau và khó phân biệt, bởi vì chúng đều do não bộ của con người chỉ đạo. Các dấu hiệu đặc trưng của sự mệt mỏi thường là:

- + Giảm năng suất và có nhiều sai sót trong lao động;
- + Không còn duy trì được mức độ tập trung chú ý khi làm việc;
- + Thiếu sự phối hợp ăn ý, nhịp nhàng trong vận động giữa các bộ phận cơ thể;
- + Rối loạn, đảo lộn các thói quen và các phản xạ cũ, hoạt động kém sáng tạo...

Nếu các nguyên nhân gây ra mệt mỏi mà không được khắc phục kịp thời hay không được nghỉ ngơi thì cơ thể sẽ tích tụ mệt mỏi hơn, dần dần dẫn tới mệt mỏi kinh niên, suy nhược cơ thể, thậm chí mắc bệnh nghề nghiệp...

c) Nghỉ ngơi

Trong lao động sản xuất nghỉ ngơi là rất cần thiết để phục hồi khả năng làm việc của người lao động. Nghỉ ngơi được tổ chức đúng sẽ càng góp phần phục hồi nhanh chóng và nâng cao khả năng làm việc của con người trong các quá trình lao động.

Người ta chia thành ba loại nghỉ:

- Nghỉ chủ động: Là hình thức nghỉ ngơi có kết hợp với các biện pháp giải mệt, mà cơ sở của nó có thể giải thích theo quy luật “Cảm ứng tương hỗ trên vỏ não” của nhà bác học Páp-lốp.

- Nghỉ thụ động: Là hình thức nghỉ ngơi yên tĩnh hoàn toàn khi cơ thể đã thật sự quá mệt.

- Ngủ: Là sự sống tối thiểu của con người sau một ngày làm việc. Mọi người lao động phải được bảo đảm ngủ từ 6 đến 8 giờ mỗi ngày.

d) Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý là sự luân phiên một cách hợp lý giữa các kỳ làm việc và các kỳ nghỉ ngơi trên cơ sở phân tích khoa học khả năng làm việc và điều kiện lao động của người lao động.

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý phải do các nhà Tâm - Sinh lý lao động, các nhà vệ sinh lao động và các chuyên gia về Tổ chức lao động khoa học phối hợp nghiên cứu và xây dựng.

Chương 10

ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG

Đặt vấn đề

Định mức lao động là quá trình xác định các mức hao phí cần thiết cho việc tạo ra một số lượng sản phẩm nhất định. Nó bao gồm: Việc nghiên cứu quá trình sản xuất, việc nghiên cứu kết cấu của tiêu hao thời gian làm việc, việc soạn thảo các tài liệu tiêu chuẩn dùng để định mức lao động, việc duy trì các mức tiên tiến bằng cách kịp thời xem xét lại và thay đổi chúng...

10.1. TỔNG QUAN VỀ ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

10.1.1. Khái niệm chung

Quá trình sản xuất là quá trình tác động và phối hợp của các yếu tố sản xuất (công cụ lao động, đối tượng lao động và sức lao động) để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ, nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người và xã hội. Ở các doanh nghiệp, việc quản lý tốt quá trình sản xuất sẽ tạo điều kiện tốt cho sự sử dụng hợp lý và tiết kiệm nhất các yếu tố của sản xuất, mà trong đó quản lý và sử dụng hợp lý sức lao động là một vấn đề rất phức tạp. Cũng giống như các yếu tố khác, sức lao động phải được định mức và được sử dụng một cách tốt nhất để góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh cho các doanh nghiệp.

Định mức lao động là quá trình xác định các mức hao phí cần thiết cho việc tạo ra một số lượng sản phẩm nhất định. Nó bao gồm: Việc nghiên cứu quá trình sản xuất, việc nghiên cứu kết cấu của tiêu hao thời gian làm việc, việc soạn thảo các tài liệu tiêu chuẩn dùng

đề định mức lao động, việc duy trì các mức tiên tiến bằng cách kịp thời xem xét lại và thay đổi chúng...

Mức lao động là lượng lao động hợp lý nhất được quy định để chế tạo một sản phẩm hay hoàn thành một công việc nhất định đúng tiêu chuẩn và chất lượng trong các điều kiện tổ chức – kỹ thuật – tâm sinh lý - kinh tế và xã hội xác định.

Mức lao động được đo bằng lượng hao phí thời gian cần thiết như là: Giây, phút, giờ, ngày v.v... Để sản xuất một đơn vị sản phẩm hay hoàn thành một công việc. Mức hao phí lao động này luôn luôn phụ thuộc vào các điều kiện mà trong đó người ta tiến hành quá trình sản xuất sản phẩm hay thực hiện công việc đó. Chính vì vậy, khi các điều kiện biến động thì mức lao động phải thường xuyên xem xét lại, được thay đổi và hoàn thiện để phù hợp với các điều kiện mới.

Mức lao động có căn cứ khoa học là mức lao động được nghiên cứu và xây dựng bảo đảm thỏa mãn các mặt sau đây:

- *Mặt kỹ thuật và công nghệ*: Bảo đảm có sự phân tích quy trình công nghệ đang áp dụng, sử dụng có hiệu quả máy móc thiết bị hiện tại trên cơ sở trình độ tổ chức sản xuất và tổ chức lao động tiên tiến, trình độ công nghệ và kỹ thuật tiên tiến, người lao động có kinh nghiệm sản xuất;

- *Mặt kinh tế*: Bảo đảm sử dụng hợp lý nguồn nhân lực và nguồn lực khác của doanh nghiệp;

- *Mặt tâm – sinh lý lao động*: Quy trình thao tác được xây dựng một cách hợp lý có xét đến các cơ sở và khả năng tâm sinh lý của người lao động, bảo đảm cường độ lao động hợp lý có tính đến chế độ dinh dưỡng và nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động;

- *Mặt xã hội*: Bảo đảm công việc hấp dẫn, có nội dung phong phú và góp phần phát triển con người một cách toàn diện...

10.1.2. Vai trò của định mức lao động

Trong điều kiện mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế, áp lực cạnh tranh ngày càng đòi hỏi các doanh nghiệp phải tăng năng suất lao động, giảm chi phí, giảm giá thành đơn vị sản phẩm,... nên việc xây dựng các định mức lao động khoa học, tăng cường quản lý bằng định mức là xu hướng tất yếu.

Công tác định mức lao động là một trong những nội dung quan trọng của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Hiện nay, tại một số doanh nghiệp không tự xây dựng định mức cho mình mà chỉ dựa trên định mức do cấp trên ban hành đã lâu nên không có tính chính xác cao, cũng có một số đơn vị xây dựng định mức cho mình nhưng đến nay đã không còn thích hợp do điều kiện kinh tế, kỹ thuật thay đổi như do sự thay đổi công nghệ, tăng cường đầu tư các trang thiết bị tiên tiến... nên việc xây dựng các định mức lao động cho phù hợp với điều kiện của từng đơn vị là điều phải làm.

Định mức lao động là một trong những công tác chủ yếu của quản lý nhân lực trong doanh nghiệp. Định mức lao động là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình tổ chức lao động, tổ chức sản xuất. Nó là cơ sở vững chắc để xây dựng chỉ tiêu lao động, thực hiện chế độ tiền lương đúng đắn và để thực hiện chế độ hạch toán kinh tế một cách chính xác. Đặc biệt thông qua công tác định mức lao động để cải tiến qui trình thực tác nghiệp, phương pháp công tác, cải tiến tổ chức lao động, mở rộng kinh nghiệm tiên tiến, loại bỏ hiện tượng lãng phí sức lao động, nhằm không ngừng nâng cao năng suất lao động, đảm bảo tới mức tiêu hao thời gian làm việc ít nhất, góp phần hạ giá thành sản phẩm và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Định mức lao động không những nhằm tới sự tiết kiệm nhất thời gian lao động mà còn quan tâm đến vấn đề của bản thân người lao động như: Sức khỏe của người lao động; các điều kiện lao động khi tiến hành công việc; các yếu tố liên quan đến tâm sinh lý người lao động; các yếu tố liên quan đến kinh nghiệm sản xuất tiên tiến...

Định mức lao động có một ý nghĩa to lớn tác động tới công tác quản trị doanh nghiệp và là một nội dung không thể thiếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

Định mức lao động là một trong những biện pháp có hiệu lực góp phần tiết kiệm lao động. Tiết kiệm trong sản xuất là một trong những biện pháp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc giảm các mức tiêu hao lao động trong sản xuất là hết sức quan trọng. Nó tác động đến cơ cấu giá thành, đẩy mạnh tốc độ sản xuất, nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Bản thân việc xây dựng và sản xuất theo các mức lao động đã bao hàm một nội dung tiết kiệm. Chế độ sản xuất theo mức bắt buộc các đơn vị sản xuất phải làm ra một lượng sản phẩm (thực hiện một lượng công việc nhất định) với một lượng hao phí lao động hợp lý, luôn có tính toán nhằm phòng ngừa mọi lãng phí dù là nhỏ nhất có thể xảy ra. Quá trình phấn đấu để thực hiện được các mức cũng chính là quá trình khai thác mọi khả năng tiềm tàng về tiết kiệm vật tư, lao động, hao mòn máy móc.

Định mức lao động được sử dụng rộng rãi trong nghiệp vụ phân phối lao động ở đơn vị, tuyển dụng lao động.

Mức lao động còn được sử dụng trong công tác kế hoạch hóa giá thành (tính đơn giá sản phẩm), kế hoạch tài chính (tính các chi phí về lao động trong quá trình sản xuất)...

Định mức lao động là thước đo trình độ tiên bộ của kỹ thuật sản xuất và trình độ tổ chức quản lý của các đơn vị. Mỗi loại sản phẩm sản xuất ra với một lượng hao phí lao động nhất định. Tuy cùng một loại sản phẩm (công việc) nhưng do trình độ tổ chức – kinh tế – kỹ thuật khác nhau ở mỗi nơi, ở mỗi thời kỳ nên mức lao động cho một đơn vị sản phẩm cũng khác nhau.

Ví dụ: Đối với nghiệp vụ chấp nhận chuyển tiền nếu theo tác trên máy tính thì phí lao động sẽ ít hơn nhiều so với thao tác bằng phương pháp thủ công. Nhờ áp dụng các tiến bộ của khoa học kỹ thuật, ứng dụng các thành tựu của công nghệ thông tin mà hao phí lao động chấp nhận như chuyển tiền bằng máy tính giảm hẳn so với làm việc thủ công. Việc áp dụng khoa học kỹ thuật, tổ chức quản lý tốt giúp tiết kiệm vật tư, tăng năng suất lao động, hạ thành giá thành sản phẩm.

Mức lao động là căn cứ để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động, thực hiện kế hoạch sản xuất. Mức lao động đã trở thành một động lực thúc đẩy khoa học kỹ thuật sản xuất của đơn vị phát triển, góp phần tăng năng suất lao động, giảm chi phí, hạ thấp giá thành sản phẩm. Quá trình thực hiện mức lao động đã đề ra là quá trình đơn vị phải liên tục cải tiến phương pháp sản xuất và quản lý sản xuất.

Định mức lao động nghiên cứu, áp dụng biện pháp tổ chức kinh tế – kỹ thuật nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực trong sản xuất, tiết kiệm lao động sống và lao động vật hóa, làm cho lượng lao động tiêu hao trong một đơn vị sản phẩm giảm xuống và do đó giá thành sản phẩm cũng giảm.

Định mức lao động là công cụ có hiệu lực dùng để khai thác khả năng tiềm tàng trong sản xuất. Quá trình xây dựng và áp dụng định mức lao động vào sản xuất là quá trình nghiên cứu, tính toán và giải quyết các yêu cầu kỹ thuật, sắp xếp nơi làm việc cũng như

các yếu tố đảm bảo sức khỏe cho công nhân... Đó là điều kiện thuận lợi để người lao động sử dụng hợp lý các thiết bị máy móc, vật tư, kỹ thuật và thời gian lao động nhằm áp dụng kinh nghiệm và phương pháp sản xuất tiên tiến để tăng năng suất lao động.

Định mức lao động là cơ sở để lập kế hoạch sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường không chỉ có các doanh nghiệp ngoài quốc doanh mà cả những doanh nghiệp nhà nước đều phải tự đứng trên đôi chân của mình. Doanh nghiệp phải chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh của đơn vị mình từ khâu dự đoán nhu cầu, lập kế hoạch, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm. Trong điều kiện này, định mức lao động là công cụ đắc lực của công tác kế hoạch lao động và hạch toán kinh doanh.

Trong công tác kế hoạch hoá, định mức lao động là cơ sở của tính toán cân đối kế hoạch, vì vậy xây dựng định mức đã bao hàm một nội dung cân đối về lượng lao động, vật tư, thiết bị, máy móc, để sản xuất một đơn vị sản phẩm (công việc). Định mức lao động phải trở thành hạt nhân của công tác cân đối, là cơ sở để điều hành sản xuất kinh doanh, hạch toán kinh tế, tính toán giá cả, tiền lương theo sản phẩm...

Định mức lao động là một phương tiện để thực tính cân đối trong sản xuất kinh doanh, nhờ có mức lao động ta có thể tính được nhu cầu lao động cho đơn vị trong từng thời kỳ, giúp các đơn vị có thể cung ứng lao động kịp thời, đầy đủ, đúng yêu cầu cho các đơn vị sản xuất, giúp cho quá trình sản xuất được liên tục, nhịp nhàng và đạt hiệu quả kinh tế cao.

Căn cứ vào khối lượng công việc phải hoàn thành và các định mức doanh nghiệp sẽ xác định được cần phải huy động bao nhiêu nguồn lực (*lao động, trang thiết bị, công nghệ, tiền vốn...*) phục vụ cho sản xuất. Trên cơ sở này doanh nghiệp có kế hoạch tuyển dụng,

đào tạo, tái đào tạo, phân bổ lại lao động trong doanh nghiệp. Nếu không có hệ thống định mức, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trước yêu cầu kinh doanh và không thể sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.

Nếu doanh nghiệp chưa có hệ thống định mức thì sẽ không thể lập ra kế hoạch lao động tiền lương và những kế hoạch quan trọng khác, không chủ động trong việc tính tiền lương, ảnh hưởng đến đời sống nhân viên và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Định mức lao động là cơ sở để thực hiện tổ chức lao động khoa học. Tổ chức lao động nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất của doanh nghiệp được tiến hành một cách liên tục, cân đối, nhịp nhàng, năng suất là bộ phận không thể thiếu được của toàn bộ quá trình. Nếu một bộ phận nào hoạt động không liên tục thì cả quá trình sẽ bị ngừng trệ. Do đó, muốn đạt hiệu quả kinh tế cao phải tổ chức sản xuất và tổ chức lao động trong từng bộ phận tốt.

Để đáp ứng các yêu cầu trên đòi hỏi phải tính được các mức tiêu hao lao động cho mỗi công việc trong từng bộ phận. Trên cơ sở đó giải quyết đúng đắn các vấn đề phân công và hợp tác lao động, tổ chức và phục vụ nơi làm việc, nghiên cứu lựa chọn phương pháp lao động tiên tiến.

Mức lao động không những thể hiện khối lượng công việc mà còn yêu cầu về chất lượng lao động, để đáp ứng công việc nào đó thì người lao động cũng phải có trình độ, tay nghề tương đương. Do đó, mức lao động là cơ sở để tiến hành phân phối hợp lý công việc cho từng công nhân. Mặt khác, thông qua việc nghiên cứu, phân tích kết cấu hao phí thời gian giúp cho việc bố trí và phân công lao động hợp lý với các công việc phải thao tác bằng tay hoặc là máy.

Định mức lao động loại bỏ thao tác thừa tạo điều kiện thuận lợi cho công nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Định mức lao động còn là một biện pháp có hiệu quả để củng cố và tăng cường ý thức kỷ luật lao động của công nhân, xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý góp phần tạo động lực khuyến khích người lao động khắc phục khó khăn, hoàn thành mức và tăng năng suất lao động.

Định mức lao động còn là cơ sở để phân phối theo lao động: Phân phối theo lao động là chi trả tiền lương cho hao phí lao động. Doanh nghiệp muốn người lao động hưởng lương công bằng hợp lý, khuyến khích lao động theo nguyên tắc “Làm ít hưởng ít, làm nhiều hưởng nhiều, không làm không hưởng” thì cần phải tiến hành định mức lao động.

10.1.3. Yêu cầu của việc xây dựng định mức lao động

Hao phí thời gian lao động được xác định trên cơ sở định mức lao động và số lượng lao động hao phí (số lượng lao động và chất lượng lao động) trong một điều kiện tổ chức sản xuất nhất định:

-Số lượng lao động: Thể hiện ở các mức độ lao động, là các đại lượng đo đếm được bằng các đơn vị thời gian, bằng các số đo mang tính vật chất của sản phẩm hay bằng số lượng của người tham gia vào sản xuất.

-Chất lượng lao động: Thể hiện ở trình độ của người lao động, là cấp bậc công nhân tham gia vào sản xuất. Cấp bậc công nhân phải tương ứng với cấp bậc công việc yêu cầu và thường được biểu hiện ở mức bình quân chung.

Điều kiện tổ chức sản xuất: Thể hiện ở vấn đề tổ chức lao động, tổ chức sản xuất. Định mức lao động phải dựa trên nền tảng tổ chức sản xuất và tổ chức lao động khoa học. Do đó, định mức lao động là phải bảo đảm các yêu cầu sau:

- Là căn cứ tương đối chính xác để xây dựng và thực hiện tốt kế hoạch, tài chính, kỹ thuật, định mức lao động không phải là một đại lượng cố định, vì các yếu tố kinh tế - kỹ thuật luôn luôn biến động và thường xuyên tác động đến các định mức. Vì vậy, phải theo dõi, kiểm tra tình hình thực hiện và không ngừng điều chỉnh, bổ sung hoàn chỉnh các định mức kinh tế - kỹ thuật.

- Định mức lao động phải phù hợp với các điều kiện tổ chức - kỹ thuật của từng thời kỳ kế hoạch. Khi có sự thay đổi các điều kiện sản xuất kinh doanh như nguyên, nhiên, vật liệu, máy móc, thiết bị thì phải phản ánh kịp thời cho các cấp có thẩm quyền để điều chỉnh các định mức đã ban hành và bổ sung thêm những định mức mới cho phù hợp với điều kiện sản xuất cụ thể đã thay đổi ở từng lúc, từng nơi.

- Xây dựng định mức lao động phải thể hiện được việc tổ chức sản xuất, lao động hợp lý, vận dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật và quy trình công nghệ tiên tiến vào sản xuất kinh doanh. Định mức tiến bộ có tác dụng to lớn đến việc huy động khả năng tiềm tàng của đơn vị.

- Định mức lao động được xây dựng phản ánh đúng trình độ thực tế của sản xuất, kinh doanh theo phương hướng phấn đấu có thể đạt được về các mặt cải tiến sản xuất, lao động, quản lý ở đơn vị. Định mức xây dựng quá thấp hoặc quá cao so với tình hình sản xuất trong kỳ kế hoạch làm giảm căn cứ khoa học của các kế hoạch phát triển kinh tế và sự cân đối kế hoạch sẽ trở nên hình thức. Đó là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến thừa (hoặc thiếu) lao động một cách giả tạo, gây ra lãng phí, giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Giữa các loại định mức lao động được xây dựng và phương pháp xây dựng định mức phải bảo đảm sự thống nhất. Trong quá

trình sản xuất, kinh doanh, công cụ sản xuất ngày càng được cải tiến, tài sản cố định mới được đưa vào sản xuất ngày càng tăng thêm, trình độ hiểu biết về khoa học, kỹ thuật của cán bộ, công nhân ngày càng một nâng cao, năng lực quản lý sản xuất kinh doanh ngày càng tiến bộ thì càng phải chấm dứt tình trạng lấy các định mức lạc hậu để tính toán kế hoạch.

- Định mức phải được xây dựng từ các đơn vị cơ sở phù hợp với điều kiện kinh tế - kỹ thuật của đơn vị. Việc xây dựng định mức phù hợp với đặc điểm và điều kiện sản xuất, kinh doanh càng cụ thể bao nhiêu sẽ làm giá trị thực tiễn của định mức càng cao bấy nhiêu.

- Trong công tác định mức lao động thường không giống nhau giữa các bộ phận, cá nhân do quy trình sản xuất, phương pháp sản xuất, trình độ tổ chức lao động, quản lý, trình độ khả năng và tay nghề của công nhân v.v... nên lượng hao phí lao động cũng không giống nhau. Vì vậy, cần thống nhất phương pháp xây dựng định mức lao động nhằm bảo đảm hiệu lực và hiệu quả kinh tế định mức trong sản xuất, kinh doanh.

- Định mức lao động được xây dựng phải bảo đảm sự quản lý tập trung thống nhất. Những chỉ tiêu kế hoạch được xây dựng và thông qua trên cơ sở sử dụng định mức lao động đã ban hành sẽ trở thành những chỉ tiêu pháp lệnh hoặc hiệu cách khác, định mức lao động mang tính pháp lệnh.

- Điều đó đòi hỏi sự chấp hành nghiêm chỉnh các định mức... đã ban hành; đồng thời cũng đòi hỏi định mức phải được thủ trưởng đơn vị xét duyệt, ban hành hoặc sửa đổi, bổ sung, nhằm bảo đảm sự thống nhất trong quá trình tính toán xây dựng kế hoạch cũng như điều hành sản xuất.

- Thực hiện nghiêm chỉnh tính pháp lệnh của định mức là góp phần tích cực đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động kinh doanh có

hiệu quả. Bằng sự giám sát, tham gia ý kiến bổ sung và điều hành các định mức, đồng thời các tổ chức công đoàn, thanh niên tham gia xây dựng, thực hiện và kiểm tra các định mức đã ban hành.

10.1.4. Các dạng định mức lao động

Mức lao động là lượng lao động được thực hiện biểu diễn bằng thời gian lao động, bằng giá trị hoặc hiện vật được phép sử dụng để sản xuất một đơn vị sản phẩm (hoặc thực hiện một khối lượng công việc) theo tiêu chuẩn quy định, chất lượng quy định và theo quy trình công nghệ hợp lý của thời kế hoạch và trong điều kiện tâm sinh lý bình thường của người lao động.

Trong thực tế, mức lao động được biểu hiện dưới các dạng mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ và mức biên chế.

Mức thời gian (M_{tg})

Mức thời gian (M_{tg}) là lượng thời gian hao phí được quy định cho một hay một nhóm người lao động có trình độ nghiệp vụ thích hợp để hoàn thành một đơn vị sản phẩm (Một khối lượng công việc) theo đúng tiêu chuẩn quy định, chất lượng quy định trong những điều kiện tổ chức kỹ thuật sản xuất nhất định và trong điều kiện tâm sinh lý bình thường của người lao động. Đơn vị đo mức thời gian là thời gian (giây, phút, giờ)/đơn vị sản phẩm (đơn vị khối lượng công việc)

Mức sản lượng

Mức sản lượng (M_{sl}) là số lượng đơn vị sản phẩm (hoặc khối lượng công việc) quy định cho một hoặc một nhóm người lao động có trình độ nghiệp vụ thích hợp phải hoàn thành trong một đơn vị thời gian theo đúng tiêu chuẩn, chất lượng quy định trong những điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định và trong điều kiện tâm sinh lý bình thường của người lao động.

Đơn vị đo mức sản lượng là đơn vị sản phẩm trên đơn vị thời gian (giờ, ca).

Mức sản lượng thường được xác định trên cơ sở mức thời gian theo công thức: $M_{sl} = \frac{T}{M_{tg}}$. Trong đó T là đơn vị thời gian tính

trong mức sản lượng, Vậy mức sản lượng và mức thời gian là hai đại lượng tỷ lệ nghịch với nhau.

Mức phục vụ

Đặc điểm của các công việc tính mức phục vụ và mức biên chế

Do có những điểm đặc biệt nên có những công việc không thể tính được mức thời gian, mức sản lượng, mà ta chỉ có thể tính được mức phục vụ hay mức số lượng công nhân phục vụ cần thiết.

Đặc điểm cơ bản của các công việc trong nhóm này là:

- Thành phần của bước công việc không thống nhất với sự lặp lại của nó, không có tính chất chu kỳ.
- Khối lượng công việc không ổn định.
- Những điều kiện để thực hiện công việc như: Trang bị kỹ thuật, địa điểm làm việc, thời gian tiến hành công việc... cũng rất khác nhau.
- Kết quả công việc không thể hiện được bằng các số đo tự nhiên.
- Chức năng phục vụ của công nhân không chỉ có những tác động về thể lực, mà chủ yếu ở tinh thần trách nhiệm, ý thức thường xuyên chăm lo đến công việc.

Mức phục vụ (M_{pv}) được định nghĩa là số lượng nơi làm việc trong nhà máy hay khu vực sản xuất, đơn vị thiết bị, diện tích sản

xuất quy định cho một hay một nhóm người lao động có trình độ nghiệp vụ thích hợp phải phục vụ trong những điều kiện tổ chức xác định. Đơn vị đo mức phục vụ là đơn vị đối tượng phục vụ trên một hay một nhóm công nhân.

Ví dụ: Đối với nhân viên phục vụ kỹ thuật, M_{pv} là số lượng máy móc được quy định phục vụ bởi một hay một nhóm công nhân.

Đối với bưu tá phát thư báo M_{pv} là phạm vi khu vực phát mà tại đó người bưu tá phải phục vụ trong thời gian làm việc quy định.

Mức phục vụ được biểu hiện bằng số lượng máy móc thiết bị, nơi làm việc, diện tích sản xuất... mà người công nhân phục vụ thực hiện và được tính theo công thức sau:

$$M_{pv} = \frac{T_{ca}}{T_{tg}}$$

Trong đó:

M_{pv} : Mức phục vụ;

T_{ca} : Thời gian làm việc trong ca;

T_{tg} : Mức thời gian phục vụ một đối tượng phục vụ.

Mức thời gian phục vụ một đối tượng phục vụ (T_{tg}) được xác định dựa vào các tài liệu hao phí thời gian làm việc khảo sát được tại nơi làm việc hoặc là dựa vào các tiêu chuẩn thời gian. Nếu mức phục vụ tính cho một tập thể người lao động thì từ số phải là tổng thời gian làm việc của cả nhóm trong một ca.

Mức biên chế

Mức biên chế (M_{bc}) còn gọi là mức định biên, là số lượng người lao động có trình độ nghiệp vụ thích hợp được quy định chặt chẽ để thực hiện một khối lượng công việc cụ thể, trong những điều

kiện tổ chức kỹ thuật tương ứng. Mức này thường được áp dụng trong điều kiện công việc đòi hỏi hoạt động phối hợp của nhiều người mà kết quả không tách riêng được cho từng người, những nơi không trực tiếp sản xuất, không thể xác định được mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ;

10.2. NGHIÊN CỨU HAO PHÍ THỜI GIAN LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

10.2.1. Quá trình lao động

Quá trình lao động là nội dung chủ yếu của quá trình sản xuất. Đó là quá trình người lao động dùng công cụ lao động lên đối tượng lao động cũng đồng thời diễn ra sự phối hợp lao động giữa lao động trí óc và lao động chân tay; là quá trình sử dụng lao động vào mục đích tạo ra của cải cho xã hội.

Quá trình lao động theo trình độ cơ giới hóa có thể phân chia thành các quá trình tay, tay-máy, máy, tự động hóa.

Quá trình lao động bằng tay: Quá trình lao động bằng tay là quá trình được thực hiện bởi một hay một nhóm công nhân bằng tay hay nhờ những dụng cụ lao động đơn giản. Ví dụ quá trình khai thác bư phẩ, bư kiện tại các bư cục hiện nay là quá trình khai thác bằng tay, đóng dấu bư điện bằng tay...

Quá trình lao động tay - máy: Quá trình lao động tay - máy là quá trình lao động được thực hiện bởi một hay một nhóm công nhân bằng tay nhờ những công cụ có sử dụng một phần điện năng nhằm giảm bớt sức lao động cho công nhân cũng như giảm thời gian toàn trình của sản phẩm như nạp, tách bư phẩ vào máy phân hướng...

Quá trình lao động máy: Quá trình lao động máy là quá trình lao động được thực hiện mà trong đó đối tượng lao động được thay

đổi nội dung chính về vị trí, hình dáng, kích thước... bởi sự tác động của máy móc do công nhân điều khiển; quá trình này phải sử dụng điện năng. Ví dụ như quá trình vận chuyển hàng hóa bằng xe cơ giới do công nhân điều khiển, quá trình chuyển, nhận điện báo tên máy, chuyển, nhận tài liệu thông qua máy Fax...

Quá trình tự động: Quá trình tự động là quá trình lao động được thực hiện hoàn toàn bởi các máy móc có sử dụng điện năng với sự kiểm tra, giám sát của công nhân nhưng không có sự tác động trực tiếp của họ tới đối tượng lao động như phân hướng thư tự động, vận chuyển hàng hóa bằng xe không có người điều khiển (điều khiển tự động)

10.2.2. Bước công việc

Do sự phát triển của phân công lao động mà quá trình lao động được chia thành các bước công việc. Bước công việc là một phần của quá trình lao động do một hay một nhóm công nhân tiến hành trên một đối tượng lao động nhất định và tại một nơi làm việc cố định.

Đặc trưng cơ bản của bước công việc là sự cố định về đối tượng lao động, người lao động và nơi làm việc. Nếu một trong ba yếu tố đó bị thay đổi thì bước công việc cũ sẽ tạo thành bước công việc mới. Trên mỗi bước công việc người ta có thể tính được hao phí lao động, từ đó có thể tính được lao động của toàn bộ quá trình sản xuất. Chính vì vậy bước công việc là đối tượng để tính mức lao động. Sự phân chia quá trình lao động thành các bước công việc là cơ sở để phân phối hợp lý công việc giữa những người thực hiện, để tổ chức, định mức và kế hoạch hóa lao động đúng đắn, để đánh giá kết quả hoạt động của người lao động.

Đề thuận tiện cho việc nghiên cứu quá trình lao động nhằm mục đích xây dựng các định mức lao động có căn cứ khoa học nhằm thiết kế kết cấu bước công việc hợp lý và hoàn thành bước

công việc trong thời gian ngắn nhất người ta chia nhỏ bước công việc thành các thao tác, động tác và cử động.

Thao tác: Thao tác là một bộ phận của bước công việc bao gồm tổ hợp các động tác của công nhân nhằm một mục đích nhất định. Ví dụ: Nhận gửi thư chuyển tiền tại giao dịch Bưu điện trung tâm do giao dịch viên X bậc 3/5 thực hiện là bước công việc, được chia thành các thao tác sau:

- Đưa N21 cho khách và hướng dẫn cách ghi;
- Tra danh bạ bưu cục mở TCTC;
- Kiểm tra lại N21 xóa bỏ những chữ không cần thiết;
- Tính cước;
- Thu, đếm tiền;
- Căn cứ vào N21 ghi vào sổ N1;
- Đóng dấu nhật ấn, dấu ngang lên N21, N1;
- Xuất biên lai cho khách hàng.

Động tác: Động tác là tập hợp những cử động mang tính liên tục ở người công nhân; động tác nhằm thực hiện một phần mục đích của thao tác. Ví dụ: Thao tác *xuất biên lai* cho khách hàng bao gồm các động tác:

- Ghi biên lai;
- Giao biên lai (liên 2) cho khách hàng;
- Lưu lại tại bưu cục liên 1.

Cử động: Cử động là một bộ phận của động tác được biểu thị bằng sự thay đổi vị trí các bộ phận cơ thể của công nhân. Ví dụ động tác giao biên lai cho khách hàng gồm các cử động:

- Đưa biên lai để khách hàng ký nhận;
- Kiểm tra lại;

- Tách liên 1 khỏi liên;
- Giao liên 2 cho khách hàng.

Nghiên cứu kỹ các thành phần của quá trình lao động là điều kiện không thể thiếu để có thể xây dựng một cách khoa học, hiệu quả định mức lao động góp phần nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động...

10.2.3. Hao phí thời gian làm việc của công nhân

Để định mức lao động chính xác và phù hợp với từng công việc cụ thể cần phải nghiên cứu một cách có hệ thống việc sử dụng thời gian làm việc của công nhân trong quá trình lao động, phân loại những hao phí thời gian trong ca làm việc. Thời gian làm việc là độ dài ngày làm việc được quy định trong đó người lao động phải đảm bảo để thực hiện công việc được giao. Thời gian làm việc có thể chia thành: Thời gian được tính trong định mức và thời gian nằm ngoài định mức.

a) Thời gian trong định mức (T_{dm})

Thời gian trong định mức là thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất, thời gian này bao gồm: Thời gian chuẩn kết, thời gian phục vụ, thời gian tác nghiệp, thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu cần thiết, thời gian ngừng công nghệ (đối với một số trường hợp).

- Thời gian chuẩn kết (T_{ck}):

Thời gian chuẩn kết (T_{ck}) là thời gian công nhân dùng vào công việc chuẩn bị phương tiện sản xuất để thực hiện công việc được giao và tiến hành mọi hoạt động có liên quan đến việc hoàn thành công việc đó.

Thời gian chuẩn kết chỉ phí một lần cho cả loạt sản phẩm mà không phụ thuộc vào số lượng sản phẩm trong loạt. Nó thường chỉ có khi bắt đầu và kết thúc công việc. Thời gian chuẩn kết phụ thuộc

vào công nghệ sản xuất, loại hình sản xuất, đặc điểm thiết bị và tổ chức lao động. Ví dụ: Đối với công việc chuyển nhận điện báo thì thời gian chuẩn kết là kiểm tra đường truyền, vệ sinh công nghiệp...

Thời gian chuẩn kết được xác định dựa trên các tài liệu tiêu chuẩn về định mức kỹ thuật lao động hoặc chụp ảnh quá trình làm việc của công nhân.

- *Thời gian tác nghiệp (T_w):* Thời gian tác nghiệp (T_w) là thời gian trực tiếp hoàn thành bước công việc. Nó được lập đi lập lại qua từng đơn vị sản phẩm hoặc một số sản phẩm nhất định. Thời gian tác nghiệp chia ra: Thời gian chính và thời gian phụ.

+ *Thời gian chính (T_c):* là thời gian mà trong đó thực hiện quá trình sản xuất chính để chấp nhận, khai thác, xử lý, truyền thông tin... Thời gian chính có thể là thời gian làm bằng tay, vừa tay vừa máy hay hoàn toàn bằng máy. Ví dụ thời gian cân và kiểm tra bưu phẩm, thời gian phân hướng bưu phẩm, thời gian soạn thảo điện báo trên máy, thời gian chuyển điện báo đi...

+ *Thời gian phụ (T_p):* là thời gian công nhân hao phí vào các hoạt động cần thiết để tạo điều kiện hoàn thành tốt công việc chính. Ví dụ thời gian giao nhận, đóng mở túi thư trước và sau khi khai thác.

Thời gian phụ có thể trùng lặp với thời gian chính.

- *Thời gian phục vụ làm việc (T_{pv})*

Thời gian phục vụ làm việc (T_{pv}) là thời gian hao phí để trông coi và đảm bảo cho nơi làm việc hoạt động liên tục trong suốt ca làm việc.

Trong bước công việc làm bằng máy, thời gian phục vụ nơi làm việc được chia thành thời gian phục vụ tổ chức và thời gian phục vụ kỹ thuật.

+ *Thời gian phục vụ tổ chức* (T_{pvtc}) là thời gian hao phí để làm các công việc phục vụ có tính chất tổ chức như: thời gian xem xét và thử máy, thời gian kiểm tra thiết bị lúc nhận ca, thời gian quét dọn nơi làm việc...

+ *Thời gian phục vụ kỹ thuật* (T_{pvk}) là thời gian hao phí để làm các công việc phục vụ có tính chất kỹ thuật như: Điều chỉnh máy móc, thời gian thay mực in, thời gian nạp giấy vào máy...

Thời gian phục vụ cũng có thể trùng lặp với thời gian chính.

- *Thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu cần thiết* (T_{nn})

Thời gian nghỉ ngơi (T_{ngt}) là thời gian cần thiết để duy trì khả năng làm việc bình thường của công nhân trong suốt ca làm việc. Thời gian nghỉ ngơi phụ thuộc vào các yếu tố gây mệt mỏi như: Sự căng thẳng thần kinh, điều kiện làm việc... Thời gian nghỉ vì các nhu cầu cần thiết (T_{ntn})

Thời gian nghỉ vì các nhu cầu cần thiết là thời gian công nhân ngừng việc để giải quyết các nhu cầu sinh lý tự nhiên.

- *Thời gian ngừng công nghệ* (T_{ncn})

Thời gian ngừng công nghệ (T_{ncn}) là thời gian gián đoạn sản xuất do yêu cầu của kỹ thuật mà công nhân phải ngừng việc như thời gian chờ máy nguội, thời gian chờ đợi khách hàng,...

b) *Thời gian ngoài định mức*

Thời gian ngoài định mức hay còn gọi là thời gian lãng phí bao gồm tất cả thời gian làm việc không nằm trong nhiệm vụ sản xuất, thời gian hao phí do thiếu sót về tổ chức, kỹ thuật và do công nhân kém ý thức tổ chức, kỷ luật gây ra.

- *Thời gian không hợp lý* (T_{khv})

+ *Thời gian không hợp lý* (T_{khl}) là thời gian công nhân làm những việc không thuộc nhiệm vụ của mình hoặc những công việc

do điều kiện tổ chức kỹ thuật bất hợp lý gây ra như thời gian sửa chữa máy móc (không phải phận sự của mình)...

+ *Thời gian lãng phí khách quan (T_{lpgq})*: Là thời gian công nhân phải ngưng việc do thiếu sót về tổ chức, kỹ thuật gây ra như: Máy móc hư hỏng, chờ đợi nhận việc làm, thiếu nguyên vật liệu...

+ *Thời gian lãng phí chủ quan (T_{lpcq})*: Là thời gian lãng phí do công nhân gây ra như: Đi muộn, về sớm, nói chuyện, làm việc riêng...

Ngoài những lãng phí nhìn thấy như trên, còn có những lãng phí không nhìn thấy được như: Lãng phí do trình độ không thành thạo của công nhân, do sử dụng chưa đầy đủ công suất của máy móc thiết bị, do tổ chức lao động chưa hợp lý...

Bảng 10.1. Bảng phân loại hao phí thời gian làm việc

T_{ca}										
T_{dm}						$T_{ngoài\ dm}$				
T_{ck}	T_{ncn}	T_{tn}	T_{pv}		T_{nn}	T_{lpgq}			T_{lpcq}	T_{khl}
		T_c	T_q	T_{pvkt}	T_{pvtc}	T_{ngl}	T_{ntn}	T_{lptc}	T_{lpkt}	T_{lptn}

10.2.4. Căn cứ phân loại hao phí thời gian làm việc

Việc phân loại một cách chính xác hao phí thời gian làm việc của công nhân là rất cần thiết, có đảm bảo được chính xác mới đạt được mục đích của việc nghiên cứu. Muốn vậy khi phân loại hao phí thời gian làm việc của công nhân ta phải dựa vào các căn cứ sau:

- *Khái quát và đặc điểm của các phân loại hao phí thời gian.*
 Có nắm chắc và dựa vào khái niệm và đặc điểm của các loại hao phí thời gian ta mới có thể xác định được mỗi hao phí thời gian trong quá trình lao động của công nhân thuộc loại nào.

- *Điều kiện tổ chức kỹ thuật cụ thể đã quy định ở nơi làm việc.*
 Có dựa vào điều kiện tổ chức kỹ thuật cụ thể ở nơi làm việc ta mới

xác định được những hao phí thời gian của công nhân làm việc có thuộc nhiệm vụ sản xuất của họ hay không.

Ví dụ: Trong quá trình lao động của công nhân có nội dung hao phí thời gian là chỉnh máy có nghĩa là công nhân đó ngừng việc sản xuất để chỉnh máy. Nếu điều kiện tổ chức kỹ thuật quy định: Chỉnh máy công nhân tự làm thì hao phí thời gian nói trên là thuộc nhiệm vụ sản xuất của công nhân nó là thời gian phục vụ kỹ thuật. Nếu điều kiện tổ chức kỹ thuật quy định: Chỉnh máy tập trung do công nhân phụ trợ làm, thì nội dung hao phí thời gian nói trên lại là thời gian không hợp lý, là một loại thời gian lãng phí.

- Thời điểm xuất hiện của hao phí thời gian trong ca làm việc.
Tức là phải dựa vào hao phí thời gian xảy ra ở đâu, cuối ca xảy ra trong khi công nhân đang làm việc sản xuất. Ví dụ với công nhân có nội dung hao phí là điều chỉnh máy. Điều kiện tổ chức kỹ thuật quy định: Điều chỉnh và điều chỉnh lại máy móc công nhân tự làm, thì việc điều chỉnh máy là thuộc nhiệm vụ của công nhân, nhưng nếu được làm ở đầu ca trước khi sản xuất chi tiết thì đó là thời gian chuẩn kết, còn nếu được làm trong khi công nhân đang sản xuất thì đó là thời gian phục vụ kỹ thuật.

10.3. PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG

Nghiên cứu các phương pháp khoa học xây dựng định mức lao động được phép sử dụng để sản xuất một đơn vị sản phẩm (một đơn vị khối lượng công việc) có tầm quan trọng quyết định đến chất lượng công tác định mức lao động.

Các phương pháp chủ yếu để tiến hành xây dựng định mức lao động như phương pháp thống kê, kinh nghiệm, ước lượng so sánh gọi chung là nhóm phương pháp tổng hợp; và các phương pháp khảo sát, thí nghiệm, thực nghiệm, phân tích tính toán gọi chung là nhóm phương pháp phân tích.

10.3.1. Nhóm phương pháp tổng hợp

Nhóm phương pháp tổng hợp dựa trên cơ sở số liệu thực hiện của kỳ báo cáo, kinh nghiệm của cán bộ, công nhân, ước lượng so sánh các định mức đã được thực hiện trong điều kiện có thể so sánh được để tính toán cho kỳ kế hoạch. Nhóm phương pháp này đơn giản, dễ ứng dụng, tốn ít công sức, trong thời gian ngắn có thể xây dựng hàng loạt định mức phục vụ kịp thời cho công tác kế hoạch hóa và điều hành sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, nhóm phương pháp này có nhược điểm cơ bản và độ chính xác thấp, chứa đựng nhiều yếu tố bất hợp lý, lạc hậu của kỳ báo cáo không khai thác được đầy đủ khả năng tiềm tàng trong sản xuất kinh doanh. Nhóm này bao gồm các phương pháp như thống kê, kinh nghiệm.

Phương pháp kinh nghiệm là phương pháp xây dựng mức dựa vào kinh nghiệm tích lũy được của cán bộ định mức hoặc nhân viên kỹ thuật.

Phương pháp thảo luận dân chủ là phương pháp xây dựng mức dựa vào dự kiến của cán bộ định mức bằng thống kê hay kinh nghiệm và sự thảo luận của công nhân mà quyết định.

Phương pháp thống kê là phương pháp xây dựng mức lao động dựa vào tài liệu thống kê về các hao phí để sản xuất ra một sản phẩm hay hoàn thành một công việc ở thời kỳ trước.

Định mức lao động theo *thống kê kinh nghiệm* là phương pháp định mức cho mỗi bước công việc nào đó dựa trên cơ sở các số liệu thống kê về năng suất lao động của công nhân làm bước công việc ấy kết hợp với kinh nghiệm bản thân của cán bộ định mức, đốc công hoặc nhân viên kỹ thuật.

Trình tự xây dựng định mức bằng phương pháp này như sau:

1) Thống kê năng suất lao động của công nhân làm công việc cần định mức.

2) Tính năng suất lao động trung bình.

3) Tính năng suất lao động trung bình tiên tiến.

4) Kết hợp năng suất lao động trung bình tiên tiến với kinh nghiệm sản xuất của bản thân cán bộ định mức, đốc công hoặc nhân viên kỹ thuật để quyết định mức.

Ví dụ: Để định mức lao động cho việc sản xuất linh kiện của máy điện thoại cố định, người ta đã thống kê năng suất lao động của 10 công nhân làm công việc đó và được các số liệu sau:

W: 65-66-60-65-67-68-69-65-65-70 (*chi tiết/ca*).

Căn cứ vào dãy số đó, ta tính năng suất lao động trung bình theo phương pháp bình quân gia quyền:

$$W = \frac{60.1 + 65.4 + 66.1 + 67.1 + 68.1 + 69.1 + 70.1}{10} = 66 \text{ (chi tiết/ca)}$$

Tính năng suất lao động trung bình tiên tiến bằng cách tính bình quân gia quyền của những năng suất lao động lớn hơn hoặc bằng năng suất lao động trung bình:

$$W_{\text{tiên tiến}} = \frac{66 + 67 + 68 + 69 + 70}{5} = 68 \text{ (chi tiết/ca)}$$

Cán bộ định mức căn cứ vào năng suất trung bình tiên tiến vừa tính được với kinh nghiệm của bản thân đã tính lũy có thể tăng, giảm hoặc lấy ngay số 68 làm mức sản lượng ca giao cho công nhân. Giả sử sau khi kết hợp với kinh nghiệm trước kia đã làm chi tiết tương tự đối với việc sản xuất linh kiện máy điện thoại cố định, cán bộ định mức quyết định 69 chi tiết/ca là mức sản lượng. Nếu

bản thân cán bộ định mức chưa từng làm công việc đang định mức hoặc công việc tương tự, mà lấy ngay năng suất lao động trung bình tiên tiến làm mức giao cho công nhân thì mức đó là *mức thống kê thuần túy*.

Định mức lao động theo thống kê kinh nghiệm là phương pháp định mức tương đối đơn giản, tốn ít công sức, có thể sử dụng được hàng loạt mức lao động trong thời gian ngắn. Trong một chừng mực nào đó, có vận dụng kinh nghiệm sản xuất tiên tiến của cán bộ định mức, công nhân kỹ thuật. Bởi vậy trong các doanh nghiệp sản xuất mức lao động thống kê kinh nghiệm chiếm tỉ trọng khá lớn. Nhưng phương pháp này bộc lộ khá nhiều nhược điểm: Không phân tích được tỷ mỉ năng lực sản xuất, các điều kiện tổ chức kỹ thuật cụ thể; không nghiên cứu và sử dụng được tốt nhưng phương pháp sản xuất tiên tiến của công nhân; không xây dựng các hình thức tổ chức lao động, tổ chức sản xuất hợp lý trong doanh nghiệp nên không động viên sự nỗ lực của công nhân ra sức phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật để đạt và vượt mức. Định mức lao động theo thống kê kinh nghiệm không những khai thác được các khả năng trong sản xuất, không khắc phục được những tồn tại trong công tác quản lý doanh nghiệp mà ngược lại, nó còn hợp pháp hóa thiếu sót đó, kìm hãm việc nâng cao năng suất lao động khiến cho mức đặt ra thường thấp hơn nhiều so với khả năng thực hiện của công nhân.

Muốn hạn chế bớt nhược điểm của phương pháp định mức lao động theo thống kê kinh nghiệm cần làm một số biện pháp sau:

- Phải chấn chỉnh một bước biểu mẫu thống kê. Số liệu thống kê phải đồng nhất (tức là những đối tượng thống kê cùng làm một công việc, cùng cấp bậc kỹ thuật, cùng điều kiện tổ chức kỹ thuật...); phải trung thực, rõ ràng thời gian thực tế dùng vào sản

xuất sản phẩm, các loại thời gian lãng phí, giờ làm thêm; và để hạn chế bớt yếu tố ngẫu nhiên số liệu thống kê càng nhiều càng tốt (thống kê nhiều người trong nhiều ngày và nhiều ca làm việc). đồng thời coi trọng phân tích so sánh các tài liệu thống kê.

- Phải chọn những người thực sự có kinh nghiệm sản xuất làm cán bộ định mức và tham gia xây dựng định mức.

- Kết hợp số liệu thống kê với phân tích tình hình sử dụng thời gian lao động của công nhân. Mức xây dựng bằng cách kết hợp như vậy gọi là mức thống kê phân tích.

Vẫn ví dụ trên, cán bộ định mức chụp ảnh ngày làm việc của 10 công nhân trong những ngày thống kê W rồi tính bình quân thì thấy mỗi công nhân trong mỗi ca lãng phí 72 phút và giờ làm việc 408 phút. Như thế, công nhân mới làm trong 408 phút đã đạt 68 chi tiết. Vậy, nếu doanh nghiệp áp dụng những biện pháp khắc phục được 72 phút lãng phí. thì mức thống kê phân tích là:

$$M_{sl} = 68 : \frac{480 - 72}{480} = 68 : \frac{408}{480} = 68 \cdot \frac{480}{408} = 80 \text{ chi tiết/ca}$$

Ở đây $\frac{408}{480}$ chính là tỷ trọng thời gian được định mức trong ca làm việc của công nhân.

Do đó, mức thống kê phân tích được tính theo công thức như sau:

$$M_{sl} = W_{\text{tiền tiến}} \times \frac{T_{ca}}{T_{dm}} = \frac{W_{\text{tiền tiến}}}{T_{dm}} \text{ hoặc}$$

$$M_{tg} = T_{\text{tiền tiến}} \times \frac{T_{ca}}{T_{dm}} = T_{\text{tiền tiến}} \cdot dm$$

Trong đó $dm = \frac{T_{dm}}{T_{ca}}$ là tỷ trọng thời gian được định mức trong ca

Tiền tiến: Là năng suất lao động trung bình tiền tiến tính bằng thời gian.

Cách làm này có tiến bộ hơn, song vẫn chưa khai thác được hết các khả năng tiềm ẩn sản xuất, mức xây dựng thường thấp nhiều so với khả năng thực hiện của công nhân nên phương pháp định mức lao động theo thống kê kinh nghiệm chỉ áp dụng nhiệm vụ sản xuất chưa ổn định, các doanh nghiệp sửa chữa...

10.3.2. Nhóm phương pháp phân tích

Nhóm phương pháp phân tích dựa trên cơ sở quan sát hiện trường, thí nghiệm trong sản xuất hết hợp với kết quả trong phòng thí nghiệm; phân tích từng yếu tố trong quá trình sản xuất, dựa vào quy trình công nghệ, tiêu chuẩn kỹ thuật, áp dụng các thành tựu khoa học - kỹ thuật mới... từ đó hợp lý hóa tổ chức sản xuất, lao động, quản lý, sử dụng các kinh nghiệm tiên tiến trong sản xuất, kinh doanh để xây dựng định mức. Phương pháp phân tích cho phép xây dựng được các định mức có căn cứ khoa học vững chắc hơn so với phương pháp tổng hợp, song đòi hỏi một sự nghiên cứu nghiêm túc, một tập thể cán bộ trình độ nhất định về kỹ thuật, kinh tế và kết hợp nhiều cơ quan.

Ở những nơi mà điều kiện tổ chức sản xuất đang đi dần vào thể ổn định, công tác quản lý kinh tế tương đối có nề nếp, có đội ngũ cán bộ kỹ thuật, kinh tế đủ khả năng đảm nhiệm... thì việc xây dựng định mức phải sử dụng phương pháp phân tích. Song căn cứ vào điều kiện cụ thể của từng đơn vị có thể kết hợp linh hoạt các hướng pháp đó với nhau, nhưng phải loại bỏ hẳn việc tính toán định mức trên cơ sở thực thanh, thực chi như hiện nay ở một số đơn vị.

Đối với các doanh nghiệp chủ yếu là sử dụng phương pháp tổng hợp có kết hợp với phương pháp phân tích để xây dựng định

mức. Để hoàn thiện hệ thống định mức lao động cần nâng dần số định mức có căn cứ khoa học trong hệ thống định mức lao động của đơn vị...

Nhóm phương pháp phân tích bao gồm các phương pháp sau:

- Phương pháp phân tích tính toán;
- Phương pháp phân tích khảo sát;
- Phương pháp so sánh điển hình.

a) Nhóm phương pháp phân tích tính toán

Phương pháp phân tích tính toán là phương pháp định mức dựa trên cơ sở phân tích kết cấu các chi phí về lao động (lao động sống hoặc lao động quá khứ), các nhân tố ảnh hưởng đến các chi phí đó, các chứng từ kỹ thuật và các tiêu chuẩn chung để tính mức.

Mức xây dựng bằng phương pháp này được tiến hành theo trình tự sau:

- Phân tích bước công việc cần định mức ra các bộ phận hợp thành, loại bỏ những bộ phận thừa và thay thế những bộ phận lạc hậu bằng những bộ phận tiên tiến nhất để có được kết cấu bước công việc hợp lý.

- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến thời gian hoàn thành từng bộ phận của bước công việc để trên cơ sở đó xác định trình độ lành nghề mà công nhân cần có, máy móc, dụng cụ cần dùng, chế độ làm việc tối ưu và tổ chức phục vụ nơi làm việc hợp lý nhất.

- Dựa vào quy trình công nghệ và tiêu chuẩn các loại thời gian tính hao phí thời gian cho từng bộ phận của bước công việc. Tổng cộng các hao phí thời gian này ta được mức thời gian cho cả bước công việc.

Ưu điểm nổi bật của phương pháp này là mức xây dựng được nhanh và chính xác; song cần phải có đầy đủ tài liệu tiêu chuẩn và

yêu cầu cán bộ định mức phải nắm vững nghiệp vụ, thành thạo về kỹ thuật.

b) Nhóm phương pháp phân tích khảo sát

Phương pháp phân tích khảo sát là phương pháp định mức dựa trên cơ sở phân tích kết cấu các chi phí về lao động (lao động sống hoặc lao động quá khứ), các nhân tố ảnh hưởng đến các chi phí đó, các chứng từ kỹ thuật và các tài liệu khảo sát tại nơi làm việc để tính định mức.

Mức xây dựng bằng phương pháp này được tiến hành theo trình tự sau:

- Phân tích bước công việc cần định mức ra các bộ phận hợp thành, loại bỏ những bộ phận thừa và thay thế những bộ phận lạc hậu bằng những bộ phận tiên tiến nhất để có được kết cấu bước công việc hợp lý.

- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến thời gian hoàn thành những bộ phận của bước công việc để trên cơ sở đó xác định trình độ lành nghề mà công nhân cần có, máy móc, dụng cụ cần dùng, chế độ làm việc tối ưu và tổ chức phục vụ nơi làm việc hợp lý nhất.

- Khảo sát hao phí thời gian làm việc của công nhân.

- Căn cứ vào các tài liệu khảo sát để định mức.

Phương pháp này, nhờ nghiên cứu trực tiếp hoạt động của công nhân tại nơi làm việc nên không những xây dựng mức chính xác mà nó còn tổng kết được những kinh nghiệm sản xuất tiên tiến của công nhân, cung cấp được tài liệu để cải tiến tổ chức sản xuất và xây dựng lại các tiêu chuẩn. Phương pháp này đòi hỏi nhiều thời gian và cán bộ định mức phải thạo nhiệm vụ, am hiểu kỹ thuật. Phương pháp này được sử dụng nhiều trong xây dựng định mức lao động bưu chính viễn thông.

c) Nhóm phương pháp so sánh điển hình

Trong sản xuất hàng loại nhỏ và đơn chiếc, sản xuất không ổn định, quy trình công nghệ không được chi tiết nên không có đủ tài liệu để định mức kỹ thuật lao động bằng phương pháp phân tích tính toán. Mặt khác, sản xuất luôn thay đổi, sự lặp lại của công việc không nhiều khiến không đủ thời gian để định mức kỹ thuật lao động bằng phương pháp phân tích khảo sát.

Muốn có mức lao động để kịp thời đưa vào sản xuất ngay người ta sử dụng phương pháp so sánh điển hình.

Phương pháp so sánh điển hình là phương pháp định mức lao động bằng cách so sánh với mức của bước công việc điển hình. Trình tự xây dựng định mức bằng phương pháp này như sau:

- Phân các bước công việc phải hoàn thành ra thành từng nhóm theo những đặc trưng nhất định về kết cấu và quy trình công nghệ. Trong mỗi nhóm, chọn một (hoặc một số) bước công việc tiêu biểu cho nhóm gọi là bước công việc điển hình (quy ước có số thứ tự là 1) thường là công việc hay lặp lại nhất trong nhóm (có số xuất hiện lớn nhất $U_{\max}$).

- Xây dựng quy trình công nghệ hợp lý cho bước công việc điển hình. Quy trình cũng là quy trình công nghệ điển hình cho cả nhóm.

- Xây dựng mức kỹ thuật lao động cho bước công việc điển hình bằng phương pháp phân tích tính toán hoặc phân tích khảo sát. Mức kỹ thuật lao động của các bước công việc điển hình này ký hiệu là M_{tgl} và M_{sl} .

- Xác định hệ số đôi (K_i) cho các bước công việc trong nhóm với quy ước: hệ số các bước công việc điển hình (K_1) bằng 1, (tức là) $K_1=1$ hệ số của mỗi bước công việc lại được xác định trên cơ sở

phân tích điều kiện tổ chức kỹ thuật cụ thể của từng bước công việc đó, các nhân tố ảnh hưởng đến hao phí thời gian hoàn thành và so sánh bước công việc điển hình hoặc bằng nội suy toán học.

+ Nếu điều kiện tổ chức kỹ thuật cụ thể của bước công việc đó thuận lợi hơn bước công việc điển hình thì $K_i < 1$ (với $i = 2, 3, 4, \dots, n$)

+ Nếu bằng thì $K_i = 1$.

+ Nếu khó khăn hơn, tức hao phí thời gian cho bước công việc đó tăng thì $K_i > 1$ (với $i = 2, 3, 4, \dots, n$)

- Căn cứ vào mức của bước công việc điển hình và các hệ số đổi (K_i), ta tính mức kỹ thuật lao động cho mỗi bước công việc trong nhóm (M_{tgi} và M_{sli}) bằng công thức:

$$M_{tgi} = M_{tgi} \times K_i$$

$$M_{sli} = \frac{M_{sli}}{K_i} = M_{sli} \times K'_i$$

(Với $i = 1, 2, 3, \dots, n$ và $K'_i = \frac{1}{K_i}$ là số nghịch đảo của K_i)

Như vậy nếu đã có định mức của bước công việc điển hình và các hệ số đổi (K_i) thì định mức cho các bước công việc còn lại trong nhóm bằng phương pháp so sánh điển hình rất nhanh chóng.

Tuy nhiên, trong thực tế mọi sự so sánh đều chỉ là tương đối nên mức xây dựng bằng phương pháp so sánh điển hình không thật chính xác bằng mức phân tích tính toán và mức phân tích khảo sát, có khi còn sai lệch khá nhiều. Bởi vậy, để nâng cao chất lượng của mức so sánh điển hình, cần phải thực hiện các biện pháp sau:

- Thu hẹp quy mô của nhóm, tức là phân các bước công việc cần định mức ra từng nhóm nhỏ. Mỗi nhóm chỉ nên có từ 5 đến 10

bước công việc. Nếu số bước công việc trong mỗi nhóm (n) lớn hơn 10 thì mức độ chênh lệch về điều kiện tổ chức kỹ thuật của các bước công việc trong mỗi nhóm khá lớn khiến bước công việc điển hình rất khó đại diện cho cả nhóm. Do đó mức xây dựng bước bằng cách căn cứ vào mức của bước công việc điển hình sẽ kém chính xác.

- Chọn bước công việc điển hình phải thật chính xác, xứng đáng tiêu biểu cho cả nhóm: Kinh nghiệm cho hay là chọn bước công việc nào có tần số xuất hiện lớn nhất $U_{\max}$ làm bước công việc điển hình là tốt nhất.

- Xây dựng mức của bước công việc điển hình thật chính xác. Muốn vậy phải xây dựng quy trình công nghệ chi tiết, hợp lý nhất cho bước công việc điển hình và phải định mức kỹ thuật lao động cho bước công việc điển hình bằng phương pháp phân tích tính toán hoặc phương pháp phân tích khảo sát.

- Quy định hệ số đổi K_i , cho các bước công việc trong nhóm thật thận trọng, chính xác bằng cách phân tích, so sánh điều kiện tổ chức kỹ thuật, hao phí thời gian thực hiện của từng bước công việc trong nhóm với bước công việc điển hình. Việc này không chỉ làm một lần mà phải kiên trì theo dõi điều chỉnh nhiều lần mới có được K_i đáng tin cậy.

d) Cơ sở để lựa chọn phương pháp

Trong xây dựng định mức lao động có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau và lựa chọn phương pháp này hay phương pháp kia là tùy thuộc vào các yếu tố sau:

- Đặc điểm của các điều kiện sản xuất kinh doanh;
- Yêu cầu về trình độ kế hoạch hóa và quản trị doanh nghiệp;
- Thời gian được yêu cầu để xây dựng mức;
- Chất lượng cán bộ làm định mức;
- Các tài liệu ban đầu hiện có.

Chương 11

ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC

Đặt vấn đề

Đánh giá nhân lực thông qua việc đánh giá tình hình thực hiện công việc luôn tồn tại trong các tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên, đánh giá nhân viên như thế nào để họ tâm phục khẩu phục? Làm sao chọn được đúng người để tạo điều kiện hợp lý khuyến khích nhân tài làm việc trung thành? Đó là những công việc không đơn giản.

11.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC

11.1.1. Khái niệm, mục đích của đánh giá

a) Khái niệm

Đánh giá công việc thực hiện là đo lường kết quả công việc thực hiện so với chỉ tiêu đề ra.

Việc đánh giá năng lực nhân viên nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực thuộc nội dung của chiến lược quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Chính vì vậy, hệ thống đánh giá cần phải được xây dựng thật chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình và văn hóa của doanh nghiệp mới đảm bảo tính hiệu quả. Một chiến lược quản lý nhân lực dựa trên một hệ thống đánh giá chính xác sẽ giúp cho các nhà quản lý tránh được các vấn đề như nguồn nhân lực cạn kiệt, tinh thần sa sút, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất thấp, chi phí cao, chất lượng sản phẩm kém, hiệu quả kinh doanh thấp.

b) Mục đích của đánh giá

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.

- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức v.v...

- Phát triển sự hiểu biết về doanh nghiệp thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới trong quá trình làm việc.

11.1.2. Ý nghĩa của hoạt động đánh giá

Câu hỏi tại sao này đề cập tới ý nghĩa của việc đánh giá nguồn nhân lực. Cần thiết phải trả lời câu hỏi này, bởi vì trong các tổ chức tồn tại rất nhiều yếu tố liên quan đến hoạt động đánh giá. Chúng ta có thể chỉ ra những yếu tố sau đây:

- *Yếu tố kinh tế* là yếu tố luôn hiện hữu trong phần lớn các hoạt động đánh giá. Các chủ thể có liên quan có thể dễ dàng nhận thấy yếu tố kinh tế khi hoạt động đánh giá được thực hiện nhằm xác định những cá nhân có khả năng thành công hay không khi theo một khoá học nặng nề và tốn kém nhằm thích ứng với sự phát triển công nghệ hoặc tổ chức. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản, dựa vào đó, các doanh nghiệp mới có thể ra quyết định về vấn đề thăng tiến và tiền lương của nhân viên.

- Đánh giá lao động trong việc trả lương.

Trong quá trình sản xuất, việc tuyển dụng lao động, tổ chức sản xuất là một quá trình hết sức phức tạp. Sau khi tuyển chọn được những người lao động có đủ trình độ năng lực đáp ứng được nhu cầu công việc đòi hỏi thì việc tổ chức phân công người lao động làm việc theo đúng khả năng, có chính sách phân phối thu nhập đúng là những yếu tố mang tính chiến lược để kích thích lao động và động viên những người đó nhằm duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động tận tụy với doanh nghiệp. Cả hai chính sách này hội nhập với nhau tạo thành một thực thể thống nhất không thể tách rời. Nếu doanh nghiệp có lực lượng lao động có trình độ, được bố trí thích hợp nhưng chính sách phân phối thu nhập không phù hợp thì sẽ dẫn đến tình trạng tinh thần người lao động sạt sút, năng suất lao động không cao... Ngược lại nếu có chính sách lương tốt nhưng lực lượng lao động bố trí không phù hợp đúng theo khả năng cũng sẽ gây hậu quả tương tự.

Chìa khoá cho sự thành công của hai chính sách trên chính là việc thực hiện việc phân tích công việc đánh giá lao động. Chỉ có sự phân tích công việc, đánh giá lao động chính xác xây dựng hệ thống đánh giá công việc (Job Evaluation System) một cách thực thụ mới có tiền đề để thực hiện phân công lao động và xây dựng chính sách tiền lương phù hợp, mới kích thích người lao động hăng say làm việc, không ngừng tăng năng suất lao động và tận tụy với doanh nghiệp.

- *Yếu tố giáo dục* là một trong những khía cạnh cơ bản của đánh giá, bởi lẽ trong phần lớn các trường hợp, nó cho phép nhân viên có một cái nhìn khách quan về hiệu suất hoặc năng lực làm việc của mình, điều này tạo điều kiện cho họ ý thức được bản thân. Đó là điều kiện cần thiết cho sự phát triển của mỗi nhân viên.

- *Yếu tố tâm lý*. Đánh giá thuộc phạm trù tâm lý học nhân viên, nó đề cập đến những yếu tố hết sức cá nhân như bản sắc nghề

nghiệp, hình ảnh bản thân hay đánh giá bản thân. Người ta chỉ có thể nhận biết được giá trị của bản thân thông qua việc đánh giá chính xác bởi người khác, đây là một thách thức rất quan trọng trên bình diện cá nhân.

- *Yếu tố chiến lược.* Đánh giá cũng thuộc phạm vi các hoạt động chiến lược, nó cho phép xây dựng hoặc thẩm định các kế hoạch phát triển tập thể hoặc cá nhân. Ví dụ: Một kế hoạch hoạt động của cá nhân khó có thể thực hiện được nếu không tiến hành tổng kết hoặc đánh giá.

- *Yếu tố kỹ thuật* luôn hiện diện trong các hoạt động đánh giá. Ví dụ, các kết quả đánh giá năng lực sẽ được sử dụng để thiết kế chương trình đào tạo dựa trên những kiến thức còn thiếu hụt của nhân viên trong quá trình thực hiện các công việc được giao.

Việc đánh giá còn giúp cho cán bộ nhân lực và các nhân viên có cơ hội để xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên. Hầu hết mọi nhân viên đều mong muốn biết được các nhận xét, đánh giá của người chỉ huy, lãnh đạo về việc thực hiện công việc của mình. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên, cung cấp các thông tin này cho nhân viên.

Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá năng lực làm việc của người lao động còn giúp cho các cán bộ nhân lực và các nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

- *Yếu tố chính sách.* Kết quả đánh giá tạo điều kiện cho tổ chức xác định các định hướng trong quản lý nguồn nhân lực. Vì vậy, yếu tố chính sách là một khía cạnh chủ yếu trong đánh giá. Doanh nghiệp khó có thể xác định chính xác các định hướng chính sách nếu trước đó không hiểu được thực trạng của tổ chức hoặc các điểm mạnh, điểm yếu của nguồn nhân lực trong tổ chức.

11.1.3. Vai trò của đánh giá

Đánh giá nhân viên - nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý. Một doanh nghiệp có đầy đủ cơ sở vật chất, vốn đầu tư dồi dào nhưng lại thiếu một đội ngũ nhân sự tài giỏi và chuyên nghiệp thì khó có thể thành công vượt bậc. Thế nhưng, có “tướng tài” mà không giỏi “dụng binh” e rằng khó giữ được cơ ngơi an khang thịnh vượng.

Nhiều doanh nghiệp đã phải hứng chịu hậu quả vì thiếu kinh nghiệm xây dựng và duy trì một hệ thống đánh giá và phát triển nguồn nhân lực một cách chặt chẽ và khoa học. Có nơi thì cán bộ chủ chốt bất mãn nghỉ việc, nhân viên cấp dưới hoang mang. Nơi khác thì mất khách hàng do chất lượng dịch vụ giảm sút, sản phẩm bị lỗi nhiều làm tăng chi phí.

Rõ ràng đánh giá năng lực của nhân viên là công việc nhạy cảm vì kết luận này ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi thiết thân của họ, từ việc tăng lương, xét thưởng cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

Khi đánh giá đúng về một nhân viên thì việc quy hoạch nhân sự sẽ chính xác hơn, nhờ đó họ có thể phát huy năng lực của mình một cách cao nhất. Người được đánh giá đúng năng lực sẽ hài lòng vì được công nhận. Họ sẽ làm việc hăng say hơn, năng suất lao động tăng cao, góp phần làm giảm chi phí. Bên cạnh đó, về phía doanh nghiệp, một khi đã đánh giá đúng người thì sẽ giảm được rất nhiều thời gian và tiền bạc trong việc đào tạo nhân viên.

Một quy chế lương thưởng và chế độ lao động hấp dẫn sẽ có ích gì nếu áp dụng vào sai đối tượng. Như vậy doanh nghiệp lại phải tốn quá nhiều chi phí cho những người chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Và ngược lại, doanh nghiệp có thể không giữ được người thực tài vì áp dụng chế độ không thích hợp, làm cho người lao động cảm thấy sự đãi ngộ chưa xứng đáng với công sức bỏ ra.

Tóm lại, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ có tác động lên cả tổ chức lẫn cá nhân:

Đối với nhân viên, đặc biệt là những người có xu hướng tự ti tức là tự đánh giá họ thấp; những người thường có kết quả thực hiện công việc không cao hoặc những người không tin tưởng là việc đánh giá là công bằng, hợp lý sẽ cảm thấy không an toàn, thậm chí lo lắng, sợ hãi khi làm việc trong doanh nghiệp.

Ngược lại, những nhân viên thực hiện công việc ở mức độ xuất sắc, có nhiều tham vọng, cầu tiến sẽ coi việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên như những cơ hội giúp họ khẳng định vị trí của họ trong doanh nghiệp và thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, các thông tin đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như tuyển chọn, định hướng và hướng dẫn công việc, đào tạo, trả công v.v...

11.1.4. Nội dung của đánh giá

Tiếp sau câu hỏi “tại sao phải đánh giá?” là câu hỏi “đánh giá cái gì?”, bởi lẽ không thể đánh giá tốt nếu không làm rõ điều cần đánh giá ở một nhân viên hay ở một nhóm nhân viên.

Chúng ta có thể phân biệt bốn nội dung đánh giá nguồn nhân lực, tương ứng với các hoạt động khác nhau như sau:

a) *Đánh giá hiệu suất làm việc* của nhân viên tương ứng với kết quả làm việc của anh ta, có nghĩa là phân tích sản phẩm của các hoạt động mà anh ta đã thực hiện để đối chiếu với các mục tiêu đã vạch ra hoặc so sánh với kết quả của các nhân viên khác cùng thực hiện hoạt động đó trong bối cảnh tương tự để có thể xác định mức độ hiệu suất làm việc của nhân viên.

b) Đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên.

Chuyên môn nghiệp vụ tương ứng với việc nhân viên nắm vững các năng lực nghề nghiệp cần thiết để có thể thực hiện công việc một cách tốt nhất và trong một thời gian dài. Không thể thực hiện đánh giá năng lực nếu trước đó không xác định một khung năng lực tiêu chuẩn của nghề nghiệp hay của công việc có liên quan. Chính vì vậy, đánh giá năng lực của một cá nhân là thống kê những kiến thức, kỹ năng và thái độ hành vi mà cá nhân đó có được trên cơ sở khung năng lực tiêu chuẩn, sau đó đánh giá mức độ nắm vững những năng lực đó để xác định:

- + Những năng lực mà cá nhân đó nắm vững;
- + Những năng lực cần thiết mà cá nhân đó không có;
- + Những năng lực mà cá nhân đó có, nhưng không nắm vững so với yêu cầu của nghề nghiệp hay yêu cầu của công việc.

Đánh giá năng lực là hoạt động đánh giá phức tạp hơn rất nhiều so với đánh giá hiệu suất...

c) Đánh giá tiềm năng: Tiềm năng của một cá nhân tương ứng với khả năng tiếp nhận một cách nhanh chóng những năng lực mới cần thiết trong tương lai để có thể đảm nhiệm một nghề nghiệp khác hoặc để thực hiện công việc với một mức độ trách nhiệm cao hơn thông qua các hoạt động đào tạo hoặc tự đào tạo.

Đánh giá tiềm năng không phải hoạt động đánh giá năng lực mà là đánh giá khả năng tiềm tàng trong việc tiếp nhận những năng lực mới gắn với khả năng nhận thức và cấu trúc nhân cách. Ngoài ra, phải đánh giá tiềm năng trong mối quan hệ với yếu tố động cơ làm việc, bởi lẽ cá nhân không có động cơ học tập và làm việc sẽ không thể phát triển được bất cứ năng lực nào.

Như vậy, nếu ta nói về một nhân viên trẻ (người chưa bao giờ giữ vị trí quản lý, chưa bao giờ được đào tạo về quản lý, chưa có những năng lực quản lý cần thiết), rằng anh ta có tiềm năng để trở

thành một nhà quản lý tốt thì điều đó có nghĩa là chúng ta nhận định cá nhân đó có tư chất và động cơ cần thiết để tiếp nhận từ thực tế hoặc trong đào tạo những năng lực (kiến thức, phương pháp, thái độ hành vi) thiết yếu cho sự thành công trên cương vị quản lý.

Đánh giá tiềm năng là hoạt động phức tạp nhất trong các loại đánh giá, bởi nó đụng chạm đến các yếu tố mang tính cá nhân sâu sắc mà người ta không thể nắm bắt được thông qua những nghiên cứu sơ sài.

d) *Đánh giá động cơ làm việc* của nhân viên có nghĩa là đánh giá mức độ tham gia của họ vào công việc và các hoạt động của tổ chức. Điều quan trọng là không nên nhầm lẫn giữa sự tham gia với kết quả, bởi lẽ nếu chỉ có động cơ thì chưa đủ để đạt kết quả.

Động cơ là điều kiện cần nhưng chưa đủ để một cá nhân thực sự đạt hiệu suất cao trong công việc. Nếu như đánh giá mức độ tham gia trong công việc là tương đối đơn giản, dễ dàng nhận thấy thông qua công việc hàng ngày, thì đối với nguồn gốc của động cơ (hoặc thiếu động cơ, thậm chí không có động cơ) làm việc lại khó có thể chẩn đoán, bởi lẽ đây là một khía cạnh mang tính cá nhân rất cao.

11.1.5. Chủ thể tham gia đánh giá

“Ai” phải tiến hành đánh giá nguồn nhân lực cũng là một câu hỏi quan trọng. Trên thực tế, có ba loại chủ thể tham gia quá trình đánh giá:

- Bản thân nhân viên;
- Thủ trưởng của đơn vị;
- Bộ phận phụ trách nguồn nhân lực.

Trong một số trường hợp đặc biệt, nhân viên có thể tự mình tiến hành đánh giá một cách khách quan khi họ là người chịu trách nhiệm thực hiện quy trình đánh giá.

Các tổ chức cần khuyến khích và tạo điều kiện cho các cá nhân thực hiện các hoạt động tự đánh giá, chỉ ít dưới hình thức đánh giá

phi chính thức (mặc dù muốn thực hiện hoạt động đánh giá một cách chính xác thì tự đánh giá là điều kiện cần nhưng vẫn chưa đủ) để có thể so sánh quan điểm của nhân viên với quan điểm của nhà quản lý.

Điều này luôn luôn hữu ích và thường là đối tượng thảo luận khá phong phú. Cuối cùng, bộ phận phụ trách nguồn nhân lực trực tiếp thực hiện đánh giá tập thể - những hình thức đánh giá không tìm cách phân biệt giữa các cá nhân, để xác định mức độ nắm vững một năng lực nào đó, một mức độ động cơ nào đó trong nghề nghiệp, hay trong một đơn vị.

Trong trường hợp này, các bản đánh giá thường không ghi tên. Tuy nhiên, thông thường, chính bộ phận quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò “tổng công trình sư” còn các nhà quản lý tác nghiệp đóng vai trò “độc công” trong các hoạt động đánh giá.

11.1.6. Thời gian đánh giá

Thời điểm đánh giá cũng là một vấn đề phải lưu ý.

Trong khi một số loại hình đánh giá được thực hiện thường xuyên hoặc thực hiện theo chu kỳ, có một số loại hình đánh giá khác rất hẹp và chỉ được thực hiện vào một thời điểm nhất định. Đánh giá kết quả và đánh giá hiệu suất được thực hiện thường xuyên, thậm chí là công việc hàng ngày, trong khi đó đánh giá tiềm năng nhân viên ít được thực hiện hơn và mang tính thời điểm.

Nhưng câu hỏi “đánh giá khi nào?” không giới hạn ở sự phân biệt giữa đánh giá thời điểm và đánh giá thường xuyên. Nó còn đưa ra những câu hỏi cụ thể hơn: Đây là thời điểm trong năm phù hợp nhất để tiến hành đánh giá? Có cần chờ đợi một cơ hội xuất hiện mới tiến hành đánh giá tiềm năng hay là hoạt động này phải được thực hiện từ đầu, vào những thời điểm xác định trong chức nghiệp?

11.1.7. Nguyên tắc và cơ sở đánh giá

“Đánh giá như thế nào?” cũng là câu hỏi trọng tâm của công tác đánh giá: Làm thế nào có thể đánh giá một cách cụ thể năng lực của các cá nhân? Làm thế nào có thể đánh giá tiềm năng của một nhân viên? Đây là những câu hỏi rất cụ thể đối với những người thực hiện các hoạt động đánh giá.

a) Nguyên tắc chung

Có nhiều phương pháp để đánh giá hiệu quả hoạt động của một nhân viên. Tuy nhiên cơ sở chung vẫn phải dựa trên những chỉ tiêu cụ thể và định lượng hóa. Chẳng hạn một nhân viên kinh doanh phải đạt được doanh số đề ra, hay một nhân viên tổng đài phải bắt điện thoại không quá ba tiếng chuông...

Các chỉ tiêu này phải được thiết lập dựa trên bản mô tả công việc và yêu cầu công việc của mỗi người. Cứ mỗi kỳ, có thể là một năm, cấp trên dựa vào các tiêu chí mà đánh giá nhân viên theo một biểu mẫu được xây dựng sẵn. Tùy theo công ty mà có nhiều hay ít mục khác nhau trong bản đánh giá nhân viên. Có như vậy mới đưa ra được những kết luận xác đáng, đảm bảo sự công bằng và đủ thuyết phục đối với nhân viên.

Cũng cần lưu ý rằng cách đánh giá ở đây là nhằm để xây dựng chứ không phải là để trừng trị, vì thế cấp trên và nhân viên phải có đối thoại trong khi đánh giá. Cấp trên phải làm việc riêng với từng nhân viên và theo từng chỉ tiêu mà chấm điểm, đồng thời giải thích cho cấp dưới biết lý do vì sao anh ta bị điểm thấp.

Như vậy, sau khi đánh giá, người nhân viên đó mới có thể biết được điểm mạnh để phát huy và điểm yếu để khắc phục.

Trong khi đối thoại để đánh giá, cả cấp trên và cấp dưới đều phải cởi mở và thẳng thắn thì mới đi đến kết quả tích cực. Tránh sa đà vào việc chỉ trích cá nhân hoặc tìm cách lảng tránh vấn đề.

Sau cùng, cả hai bên phải thống nhất được một số phương hướng và biện pháp để phát triển hoặc cải thiện tình hình đồng thời

đưa ra thời hạn cụ thể phải hoàn thành. Cũng nên cụ thể hóa những sự hỗ trợ và người hợp tác cần thiết cho các việc này.

Vì việc đánh giá nhân viên là rất nhạy cảm và chi tiết nên các doanh nghiệp dù có bận rộn đến đâu cũng đừng bỏ qua điều này. Việc điều tra thích đáng cho nó sẽ giúp cho “hậu phương” được bình yên và phát triển ổn định.

b) Phân loại nhân viên để đánh giá đúng

Đánh giá công việc chính là để đánh giá nhân viên. Nó quyết định thăng tiến, khen thưởng, chuyển chuyển hay cho nhân viên thôi việc đều nằm trong quy trình đánh giá này. Tuy nhiên, hiện nay cũng có một xu hướng là các công ty đang bắt đầu tách rời việc tăng lương ra khỏi đánh giá công việc. Điều này khiến các nhân viên phải chú trọng điều chỉnh công việc nhiều hơn là chỉ tập trung vào tiền lương.

Có hai hình thức đánh giá nhân viên là đánh giá một cách tương đối và đánh giá tuyệt đối. Trong hình thức đánh giá tương đối, công việc của các nhân viên có liên quan đến nhau. Phương pháp này liên quan đến hệ thống chức vụ và phân bố quyền hạn. Có thể phân loại một số nhân viên thành các nhóm khác nhau.

Ví như nhóm làm việc xuất sắc, nhóm làm việc khá, nhóm làm việc trung bình, nhóm làm việc yếu. Tuy nhiên, kiểu đánh giá này không cung cấp cho các nhân viên nhiều thông tin về công việc của họ. Họ biết được vị trí của mình so với các đồng nghiệp cấp dưới. Nhưng để thực sự điều chỉnh công việc của mình thì họ cần phải biết những cái đúng và những cái cần chỉnh sửa.

Hình thức đánh giá tuyệt đối đang được sử dụng nhiều hơn. Theo đó, nhà quản lý sẽ đánh giá theo sơ đồ để xếp loại nhân viên dựa trên một vài tiêu chí.

Cần phải hiểu rõ sự xếp loại này. Ví dụ như một nhân viên ở hạng thứ 5 thì tại sao anh ta lại ở hạng thứ 5 và khác với người thứ 10 về khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn như thế nào. Có

thể trình bày một kế hoạch làm việc mỗi ngày trong tương lai với ngày giờ cụ thể cho nhân viên cụ thể.

Tuy nhiên, bạn cũng cần biết rằng trong việc đánh giá công việc, hình thức đánh giá chỉ dựa vào nhà quản lý trực tiếp không còn nữa. Quá trình đánh giá cần được thực hiện bởi tất cả những người có quan hệ với nhân viên bao gồm là cấp lãnh đạo, khách hàng, đồng sự, tự thân các nhân viên.

c) Khả năng phân tích và đánh giá của nhà quản lý

Phải thừa nhận rằng, việc đánh giá quá trình làm việc của một nhân viên không hề dễ dàng. Nhà quản lý cần phải có kỹ năng giao tiếp tốt, có thể giao tiếp bằng văn bản, đồng thời cần kiên trì để theo dõi cách cư xử của các nhân viên. Để đánh giá có hiệu quả, bạn cũng cần dự tính trước và xác định được giới hạn. Thậm chí bạn cũng cần tự nghĩ ra môi trường làm việc phù hợp để thực hiện quá trình đánh giá. Phải quen với hình thức đánh giá của doanh nghiệp mình. Hãy sử dụng các lời bình luận và giải thích để mở rộng việc đánh giá. Đây cũng là kỹ xảo để bạn thay đổi hình thức đánh giá, tùy loại công việc cụ thể của nhân viên vì tất cả các doanh nghiệp đều sử dụng một hình thức đánh giá cho tất cả mọi loại công việc.

Việc đánh giá là một minh chứng để chỉ trích hoặc phê bình, vì thế phải được viết ra thành văn bản sau khi đã xem xét thật kỹ. Phải ghi chú các việc nhân viên đã làm trong khi quá trình đánh giá làm sao tránh tình trạng đánh giá dựa trên trí nhớ hoặc cảm tính. Phải nêu rõ ràng và chi tiết trong bản đánh giá, tránh mập mờ và chung chung. Vì những điều này không thể làm thay đổi một thái độ cư xử do không cung cấp đủ thông tin phản hồi cho nhân viên. Cũng cần nêu rõ ngày giờ cụ thể sự việc xảy ra.

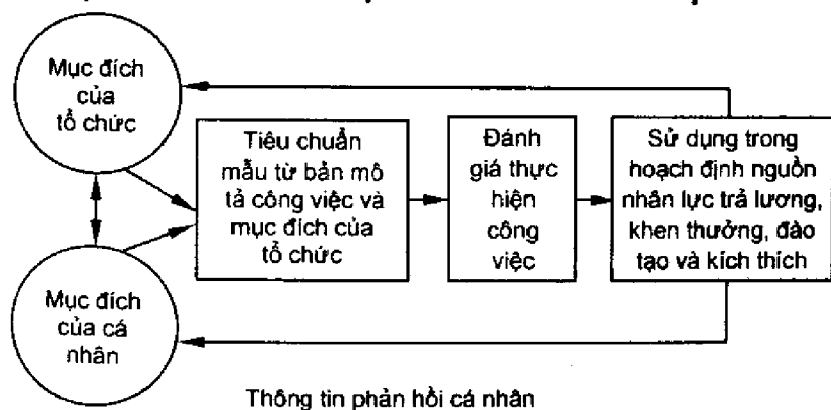
Nên chú ý nhiều tới cách cư xử, không nên đánh giá bằng cách xoay vào cá tính riêng. Nếu lên các tính huống cụ thể sẽ giúp nhà quản lý hướng vào hành vi hơn là các cá tính riêng của nhân viên. Các cuộc nói chuyện để đánh giá nhân viên nên thực hiện trong một môi trường yên tĩnh. Nên bố trí cho cuộc trò chuyện này có một

thời lượng thỏa đáng đủ để cho các nhân viên đặt câu hỏi và trao đổi với bạn về bản đánh giá.

Nhà quản lý cần thu thập nhiều thông tin từ các nhân viên qua buổi trò chuyện này. Nhân viên luôn được hỏi về suy nghĩ của họ khi điều kiện làm việc được cải thiện. Những câu trả lời này sẽ giúp các nhà quản lý có thêm nhiều điều bổ ích và khám phá tâm tư, tình cảm của nhân viên mình. Có thể lập kế hoạch cải thiện với các nhân viên làm chưa tốt công việc. Doanh nghiệp cần tìm hiểu xem cần hỗ trợ họ những gì để đạt mục tiêu công việc. Điều này tạo nên sự hợp tác giữa hai bên và rất quan trọng đối với các nhân viên làm việc không tốt vì họ biết là họ không đơn độc, doanh nghiệp đang hợp tác với họ.

Trong khi các giám đốc đều sợ sự đánh giá công việc, thì họ cần phải hiểu rằng đây là một công việc mang tính xây dựng. Bởi lẽ nhà quản lý sẽ hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên, hình thành cho họ một tác phong làm việc tốt nếu làm tốt công việc đánh giá.

11.2. NỘI DUNG TRÌNH TỰ ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC



Hình 11.1. Hệ thống đánh giá năng lực của nhân viên

11.2.1. Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá, và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường, những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: Tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

11.2.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp, cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau như bộ phận nhân viên bán hàng, sản xuất, tiếp thị và bộ phận hành chính.

11.2.3. Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện về kỹ năng này.

11.2.4. Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Trước khi thực hiện đánh giá, cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

11.2.5. Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để các tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

11.2.6. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa khi thực hiện công việc của nhân viên.

10.2.7. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Toàn bộ những bước trên, cần phải đạt được các kết quả sau:

Xác định công việc: Xác định công việc có nghĩa là sự thống nhất giữa cán bộ nhân sự và nhân viên về: Doanh nghiệp mong đợi nhân viên thực hiện cái gì? Những tiêu chuẩn mẫu, căn cứ vào đó sẽ tiến hành đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Đánh giá việc thực hiện công việc: Có nghĩa là so sánh việc thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Trong bước này có thể sử dụng nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc.

Cung cấp thông tin phản hồi: Có thể thực hiện một lần khi việc đánh giá thực hiện công việc kết thúc hoặc có thể thực hiện công việc nhiều lần trong suốt quá trình đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, điều này phụ thuộc vào tính chất, đặc điểm của công việc.

11.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC

11.3.1. Đánh giá bằng bảng điểm

Đây là phương pháp đơn giản và phổ biến nhất để đánh giá thực hiện công việc. Trong bảng liệt kê những điểm chính yếu theo yêu cầu của công việc như chất lượng, số lượng công việc... và sắp xếp thứ tự theo đánh giá thực hiện công việc từ mức kém nhất đến xuất sắc, hoặc theo các thang điểm (Ví dụ: Thang điểm 10, thang điểm 100). Mỗi nhân viên sẽ được cho điểm phù hợp với mức độ thực hiện từng điểm chính theo yêu cầu của công việc. Sau đó tổng hợp lại, đưa ra đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

Bảng 11.1. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp cho điểm

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

- Họ tên nhân viên:
- Công việc:
- Bộ phận:
- Giai đoạn đánh giá từ đến

Các yếu tố	Điểm đánh giá	Ghi chú
Khối lượng công việc hoàn thành	Tốt Khá Trung bình Kém	
Chất lượng thực hiện công việc	Tốt Khá Trung bình Kém	
Hành vi, tác phong trong công việc	Tốt Khá Trung bình Kém	
Tổng hợp kết quả	Tốt Khá Trung bình Kém	

11.3.2. Xếp hạng luân phiên

Một phương pháp đơn giản để đánh giá nhân viên là sắp xếp họ từ người giỏi nhất đến người kém nhất, theo một số điểm chính như: Thái độ làm việc, kết quả công việc... Cách thực hiện: Liệt kê tất cả các nhân viên cần đánh giá; Trên biểu mẫu, đối với từng điểm chính, xác định nhân viên được đánh giá cao nhất, lần lượt đến người kém nhất.

11.3.3. So sánh cặp

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, tuy nhiên, mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho 4 điểm, người được đánh giá yếu hơn hẳn sẽ được cho 0 điểm; người được đánh giá tốt hơn sẽ được cho 3 điểm, người được đánh giá yếu hơn sẽ được cho 1 điểm; nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm trong bảng so sánh. Khi tổng hợp, sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất. Xem minh họa Bảng 8.2.

Bảng 11.2. Đánh giá nhân viên theo phương pháp so sánh cặp

	A	B	C	D	Tổng hợp
A		3	4	3	10
B	1		3	1	5
C	0	1		0	1
D	1	1	4		6

Theo kết quả so sánh trong bảng, các nhân viên sẽ được đánh giá theo thứ tự tăng dần từ C → B → D → A.

Nhân viên A được đánh giá tốt nhất, nhân viên C bị đánh giá kém nhất.

11.3.4. Phương pháp phê bình lưu giữ

Lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả bình thường sẽ không ghi lại. Do đó, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng.

Đối với những nhân viên đã có những sai sót lớn, lãnh đạo sẽ lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đã khắc phục được chưa.

Phương pháp phê bình lưu giữ sẽ nhắc nhở các lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, những sai sót của cấp dưới và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt sai lầm trong thực hiện công việc.

11.3.5. Phương pháp quan sát hành vi

Phương pháp quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào hai yếu tố: Số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi, người lãnh đạo sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên. Ví dụ, những hành vi cần quan sát đối với nhân viên giao dịch tại một điểm giao dịch:

- Không để khách hàng phàn nàn về chất lượng phục vụ;
- Trình bày, sắp xếp ngăn nắp, gọn gàng.

11.3.6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu chú trọng lên các vấn đề:

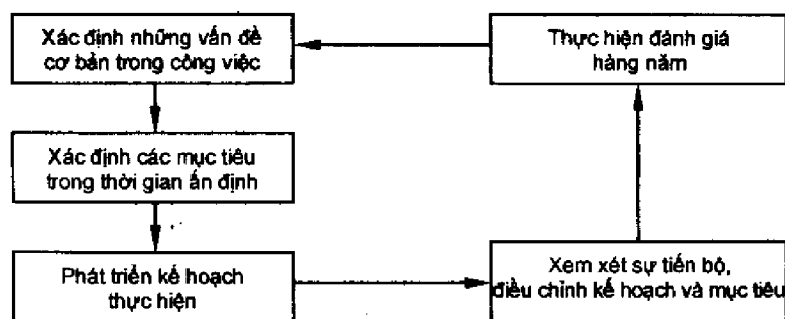
- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định.
- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được.
- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc.

Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hoá, mặc dù trong

thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng..

Ưu điểm của quản trị theo mục tiêu:

- Chương trình quản trị mục tiêu đề ra các mục tiêu và phương pháp đánh giá nhân viên theo mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.
- Nhân viên có định hướng về cách thức, yêu cầu hoàn thành công việc, tự tin và được kích thích, động viên tốt hơn trong quá trình phát triển cá nhân.
- Các quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp được phát triển, lãnh đạo và nhân viên có điều kiện gần gũi, hiểu biết, phối hợp làm việc tốt hơn.



Hình 11.4. Quá trình thực hiện quản trị theo mục tiêu

Nhược điểm của quản trị theo mục tiêu:

- Khi lãnh đạo đề ra các mục tiêu không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian.
- Quản trị theo mục tiêu thường chú trọng quá nhiều vào các mục tiêu đo lường được do đó có thể làm giảm chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.
- Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành.

Theo kết quả so sánh trên, nhân viên A được đánh giá tốt nhất, nhân viên C bị đánh giá kém nhất.

11.3.7. Phương pháp định lượng

Các nhà quản trị thường gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của các nhân viên, nhất là đối với những nhân viên làm việc tại các bộ phận hành chính, quản trị, văn phòng và các nhân viên khác hưởng lương theo thời gian. Trong nhiều đơn vị doanh nghiệp, không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá năng lực thực hiện công việc, hoặc nếu có, cũng không rõ ràng, mang tính chất chung chung. Điều này khiến cho các nhân viên dễ gây thắc mắc, mỗi khi cần bình bầu tuyển chọn, xét nâng lương, khen thưởng v.v... Phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên bằng định lượng sẽ giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng về việc thực hiện công việc của nhân viên.

a) Trình tự thực hiện:

Bước 1: Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc.

Trước hết nhà lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên biết là họ có những yêu cầu chủ yếu gì đối với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu chủ yếu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khỏe v.v... Nếu bị điểm kém đối với bất cứ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên cũng có thể bị chuyển công tác hoặc bị cho nghỉ việc. Do đó, số lượng các yêu cầu chủ yếu này không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

Ví dụ, đối với công việc của người thư ký giám đốc sẽ thường có các yêu cầu sau:

- Chuyên môn nghiệp vụ: Biết sử dụng thành thạo các dụng cụ văn phòng và biết cách soạn thảo tài liệu, văn bản; khả năng giao dịch với khách hàng và đối ngoại tốt; phân loại, lưu giữ, bảo quản

hồ sơ tài liệu, chuyên đúng đối tượng cần thiết; đặc điểm cá nhân: trung thành, đáng tin cậy; tác phong nhanh nhẹn, hoạt bát, ngăn nắp, gọn gàng, đúng giờ; ngoại hình: Dễ nhìn, thanh lịch; sức khỏe tốt.

Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ: Xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Mức độ kém là không thể chấp nhận được, xứng đáng cho nghỉ việc hoặc phải chuyển sang thực hiện công việc khác. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó, và xứng đáng được điểm 9 hoặc 10. Ở mỗi mức độ, nên có các điểm hoặc cụ thể cho nhân viên. Ví dụ, mức độ xuất sắc đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng nhanh, chính xác các loại máy văn phòng như máy Fax, vi tính v.v...;
- Soạn thảo nhanh, chính xác và theo đúng yêu cầu các văn bản, hợp đồng, tài liệu, E- mail, hình thức trình bày đẹp;
- Biết cách lưu giữ các hồ sơ, biểu mẫu để sử dụng nhiều lần một cách thuận lợi, nhanh chóng.

Mức độ khá đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng các loại máy văn phòng như máy Fax, vi tính, v.v...;
- Biết cách soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, E- mail theo yêu cầu, hình thức trình bày khá;
- Biết cách lưu giữ các hồ sơ, biểu mẫu để sử dụng nhiều lần.

Mức độ trung bình đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng các loại máy văn phòng như máy Fax, vi tính v.v...;

- Biết cách soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, E-mail nhưng tốc độ còn chậm, đôi khi phải hỏi lại lãnh đạo về cách thức trình bày;

- Biết cách lưu giữ các hồ sơ, biểu mẫu để sử dụng nhiều lần.

Mức độ yếu đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Biết cách sử dụng các loại máy văn phòng ở tốc độ còn chậm;

- Khi soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, E-mail thường phải hỏi lại cách trình bày sau đó, lãnh đạo thường phải kiểm tra lại các tài liệu văn bản về mức độ chính xác.

Mức độ kém đối với yêu cầu soạn thảo các tài liệu, văn bản, thể hiện:

- Sử dụng các loại máy văn phòng ở tốc độ chậm, không chính xác;

- Không biết cách soạn thảo các văn bản, hợp đồng, tài liệu, E-mail.

Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.

Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua điểm trọng số của từng yêu cầu. Cần lưu ý là tầm quan trọng của mỗi yếu tố chủ yếu trong hoạt động của nhân viên sẽ không giống nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Có thể áp dụng các phương pháp sau đây để xác định tầm quan trọng của mỗi yêu cầu đối với kết quả thực hiện công việc:

- Sắp xếp thứ tự và cho điểm;

- So sánh cặp và cho điểm.

Trong ví dụ trên đây, sử dụng phương pháp sắp xếp thứ tự và cho điểm các yêu cầu chủ yếu, có thể có kết quả về tầm quan trọng của từng yếu tố như trình bày trong Bảng 8.3. Trong thực tế, Giám đốc của các doanh nghiệp sẽ có những yêu cầu khác nhau về ngoại hình, khả năng chuyên môn nghiệp vụ, tính tình sức khỏe v.v... của

người thư ký. Do đó, các kết quả đánh giá về tầm quan trọng của các yêu cầu chủ yếu đối với hoạt động của người thư ký cũng sẽ thay đổi.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Một nhân viên có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó, theo công thức:

$$G_{t/b} = \frac{\sum_1^n K_{ix} G_i}{K_i}$$

Trong đó:

$G_{t/b}$: Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

n : Số lượng các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc (xem bước 1).

K_i : Điểm số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu i .

G_i : Điểm số đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên theo yêu cầu i . G_i được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong bước 2.

Kết quả đánh giá cuối cùng về năng lực thực hiện công việc của một nhân viên dựa theo nguyên tắc sau:

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu nào chủ yếu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém và có thể bị cho nghỉ việc hoặc chuyển công tác.

- Khi nhân viên không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm $G_{t/b}$ nhân viên sẽ được đánh giá như sau:

Nếu $G_{vb} \geq 8,5$: Nhân viên được đánh giá là xuất sắc.

Nếu $7 \leq G_{vb} < 8,5$: Nhân viên được đánh giá là khá.

Nếu $5,5 \leq G_{vb} < 7,0$: Nhân viên được đánh giá là trung bình.

Nếu $G_{vb} < 5,5$: Nhân viên được đánh giá là yếu.

Ví dụ: Đánh giá năng lực thực hiện công việc của thư ký giám đốc có những yêu cầu chủ yếu và tầm quan trọng tương ứng của mỗi yêu cầu như trong Bảng 11.3.

Bảng 11.3. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của thư ký Giám đốc

Yêu cầu chủ yếu	Tầm quan trọng	Điểm của nhân viên	Điểm có trọng số
1. Chuyên môn nghiệp vụ:			
• Biết sử dụng thành thạo các dụng cụ văn phòng và biết cách soạn thảo tài liệu, văn bản.	5	8	40
• Khả năng giao dịch với khách hàng và đối ngoại tốt.	10	6	60
• Phân loại, lưu giữ, bảo quản hồ sơ tài liệu, chuyển đúng đối tượng cần thiết.	6	7	42
2. Đặc điểm cá nhân:			
• Trung thành, đáng tin cậy.	8	10	80
• Tác phong nhanh nhẹn, hoạt bát, gọn gàng, đúng giờ.	9	9	81
	8	9	72
3. Ngoại hình: dễ nhìn			
	4	8	32
4. Sức khỏe tốt.			
Tổng hợp	50		407

Điểm đánh giá cuối cùng: $407 : 50 = 8,14$ (đạt khá)

Lưu ý: Với cùng một loại công việc, tại các đơn vị, doanh nghiệp khác nhau, có thể sẽ có sự khác nhau về số lượng, nội dung các yêu cầu tiêu chuẩn và điểm trọng số của các yêu cầu khác nhau trong thực hiện công việc.

11.4. CÁC ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Giờ đây ta cần quan tâm tới những sai lầm có thể mắc phải trong quá trình đánh giá. Khi doanh nghiệp đánh giá nhân viên ở phương diện này thì cũng cần xem xét và đánh giá nhân viên ở phương diện khác ở cùng mức độ cho dù có chính xác hay không. Chỉ nhìn ở một khía cạnh không đủ làm nên một bảng đánh giá.

11.4.1. Những vấn đề thực tế

Trong thực tế làm việc, nhiều nhân viên thường hay tìm cách đối phó với quá trình đánh giá của các nhà quản lý. Thường thì trước khi việc đánh giá diễn ra, các nhân viên sẽ cải thiện phương pháp và cách thức làm việc của họ và điều này sẽ được ghi nhận trong bảng đánh giá. Nhưng doanh nghiệp cần chú ý tới điều này trong bảng đánh giá thường niên và nên đánh giá cả quá trình cho đúng. Bởi với những nhân viên này, sau khi việc đánh giá hoàn thành, tác phong của họ lại trở về hiện trạng ban đầu. Và tương tự như vậy, phương pháp và tác phong làm việc của những nhân viên này lại sẽ được thay đổi trước khi lần đánh giá kế tiếp bắt đầu. Vì thế doanh nghiệp không nên dựa vào những lần thực hiện công việc gần nhất để đánh giá mà cần phải dựa vào cả quá trình làm việc trong suốt thời gian diễn ra việc đánh giá.

Việc bỏ qua các sai lầm cũng sẽ tạo ra nhiều rắc rối về tinh thần. Các nhân viên làm việc tốt sẽ làm việc ít hứng thú hơn vì họ không thấy có sự khác biệt giữa thành tích của họ trong công việc với những người làm tồi hơn. Thiếu nghiêm khắc sẽ dẫn tới việc nhân nhượng. Doanh nghiệp nên xếp loại nhân viên một cách nghiêm khắc. Khi đã duy trì một chuẩn cao, bản đánh giá phản ánh chính xác quá trình làm việc của nhân viên. Tuy nhiên cũng cần lưu

ý là nếu đánh giá quá khắt khe sẽ làm giảm động cơ làm việc của nhân viên và làm họ thất vọng. Họ sẽ bắt đầu nghĩ dù họ có làm gì đi nữa cũng không đạt được phần thưởng xứng đáng.

Việc củng cố thái độ của nhân viên tập trung vào hệ quả của tác phong lao động. Nhà quản lý đóng vai trò chính trong việc củng cố các thái độ làm việc hiện thời của nhân viên và phát huy các động thái làm việc mới. Có bốn chiến lược củng cố. Đó là củng cố một cách tích cực, củng cố tiêu cực, kỷ luật và sa thải. Những hành vi có hiệu quả tốt sẽ được củng cố tích cực và cần trao ngay một phần thưởng khi hành động tích cực của nhân viên xảy ra để thấy rằng nó là giành cho hành động tốt đó. Củng cố một cách tiêu cực, kỷ luật và sa thải là những chiến lược tiếp theo để làm lành mạnh hóa tình hình.

Mặt khác điều chỉnh thái độ làm việc là một chương trình dùng các nguyên tắc về điều kiện làm việc để thay đổi thái độ nơi làm việc. Phương pháp này dựa trên việc khen thưởng các hành vi mà nhà quản lý muốn nhân viên lặp lại và kỷ luật các hành vi mà họ không muốn nhân viên lặp lại.

11.4.2. Những sai lầm thường gặp khi thực hiện đánh giá

Ngoài việc phải trả lời những câu hỏi đặt ra trong quá trình đánh giá, chủ thể đánh giá cần tránh những cạm bẫy của những tình huống đặc biệt nảy sinh trong quá trình đánh giá như: Một cá nhân đánh giá một cá nhân khác, suy cho cùng là sự phân xét đối với giá trị của người bị đánh giá.

Mặc dù có rất nhiều yêu cầu được đặt ra, mối quan hệ giữa người bị đánh giá và người đánh giá không bao giờ mang tính trung lập. Sự khách quan không phải là lẽ đương nhiên, chính vì vậy,

nguy cơ chệch hướng rất lớn. Sau đây là một số cạm bẫy thường gặp khi đánh giá cần tránh:

Tiêu chuẩn không rõ ràng

Hội đồng đánh giá cần phân định rõ yêu cầu, sự khác biệt ở các mức độ xuất sắc, khá, trung bình, yếu, kém. Trong thực tế, nhiều khi nhân viên không biết họ cần có những kỹ năng nào và làm được những gì để được xếp vào loại xuất sắc hoặc khá v.v... Đôi khi cả người đánh giá và nhân viên đều không có khái niệm chính xác về cách thức phân loại, do đó, nhân viên không cố gắng phấn đấu để đạt loại xuất sắc.

Khi tiêu chuẩn không rõ ràng cụ thể, sẽ dẫn đến tình trạng cùng mức độ thực hiện công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận này được đánh giá là xuất sắc, còn nhân viên ở bộ phận khác lại bị coi là trung bình hoặc các thành viên trong hội đồng có đánh giá hoàn toàn khác nhau về cùng một nhân viên.

Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức: Xuất sắc, khá, trung bình, kém là gì. Làm được những việc gì, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại xuất sắc. Những người khác nhau sẽ có cách hiểu và áp dụng khác nhau về các tiêu chuẩn xuất sắc, khá, trung bình và kém.

Nếu như không có cách hướng dẫn phân loại cụ thể với tiêu chuẩn không rõ ràng, cùng một nhân viên có thể được đánh giá ở mức khác nhau. Điều này sẽ làm giảm tính chính xác và hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Tính định kiến (hiệu ứng Halo)

Sự máy móc và tính định kiến cũng là một lỗi thường gặp trong đánh giá và khi mắc phải, người đánh giá khó vượt qua.

Hiệu ứng Halo là việc người đánh giá tự giới hạn mình bằng một hình ảnh duy nhất gắn với một ưu điểm lớn hoặc một nhược điểm lớn của người bị đánh giá. Hình ảnh này dần dần che lấp tất cả các đặc điểm khác của người bị đánh giá dưới tác dụng của “hiệu

úng Halo”, chẳng hạn cho rằng “một người rất thông minh”, hoặc “một người có những khó khăn trong quan hệ”.

Nói cách khác, người đánh giá sẵn có chủ kiến về đối tượng được đánh giá. Và đối tượng của đánh giá sẽ chỉ được nhìn nhận thông qua lăng kính méo mó theo phép suy diễn này. Ví dụ: Nhân viên được nhìn nhận là “rất thông minh” đương nhiên sẽ được đánh giá rất tích cực trong tất cả các khía cạnh khác, như về năng lực và động cơ làm việc. Nhân viên bị nhìn nhận là những người làm việc kém sẽ đương nhiên kém cỏi trên các phương diện khác, kể cả phương diện trí tuệ.

Trong tư duy của mình, hầu như những người đánh giá đều có một số định kiến hoặc tư tưởng máy móc nào đó, chẳng hạn cho rằng, “những người mập thường còi mớ hơn”; “phụ nữ thường không thành công trên những cương vị lãnh đạo cao cấp”; “những người có bàn tay mềm nhão thường không ngay thẳng và không năng động trong công việc”; “những người tốt nghiệp một chương trình học nào đó hoặc một trường nào đó luôn là những người xuất sắc v.v...

Lẽ tất nhiên, đây chỉ là những định kiến và mặc dù được nhiều người chia sẻ, những định kiến đó hoàn toàn không có cơ sở khoa học, và vì vậy, không phù hợp với thực tiễn.

Lỗi thiên kiến

Nhiều lãnh đạo có xu hướng đánh giá nhân viên chỉ dựa vào một số yếu tố, một đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên.

Ví dụ, lãnh đạo có thể đánh giá nhân viên rất tốt căn cứ vào khả năng giao tiếp, khả năng thể thao văn nghệ v.v... của nhân viên.

Xu hướng thái quá

Một số lãnh đạo có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên đều theo một xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Tất cả đều không đạt yêu cầu hoặc tất cả đều rất tốt. Cách đánh giá này khiến nhân viên bị

quan hoặc tự thỏa mãn với mình và không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc tốt hơn.

Xu hướng trung bình chủ nghĩa

Đây là cách đánh giá tất cả nhân viên đều trung bình, không ai tốt hẳn cũng không có ai yếu kém, mọi người đều như nhau. Điều này đã gây trở ngại cho việc đánh giá và bồi dưỡng khả năng thăng tiến cho nhân viên, không động viên được những cá nhân thực sự có năng lực giỏi.

11.4.3. Lãnh đạo cần làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc

- Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá.

- Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc thường xuyên.

- Định kỳ thực hiện công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc, ngược lại, nếu họ làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội tìm hiểu về các khiếm khuyết và tự hoàn thiện.

- Quan tâm đối với nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên. Giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về những yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Khi nhân viên thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ thể cho nhân viên biết cách thức sửa chữa những khuyết điểm trong thực hiện công việc.

- Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét về đánh giá việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc. Nếu họ

làm chưa tốt, họ sẽ có cơ hội tìm hiểu về các thiếu sót của họ và họ sửa chữa để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Cán bộ nhân sự cần thể hiện họ là người hiểu biết, quan tâm đến công việc của nhân viên được đánh giá. Giữa giám thị và nhân viên cần có sự nhất trí về những trách nhiệm chính cần thực hiện trong công việc.

Cán bộ nhân sự cần phối hợp với nhân viên, đề nghị họ cũng tham gia vào việc hoạch định công việc, làm cơ sở cho việc đánh giá tốt hơn, nhằm loại trừ những sửa đổi trong việc đánh giá.

Đào tạo, huấn luyện cán bộ nhân sự trong công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Nhằm loại bỏ những lỗi lầm thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, cần đào tạo huấn luyện cán bộ nhân sự làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Căn cứ vào việc xếp loại, đánh giá theo các tiêu thức khác nhau, người hướng dẫn sẽ giải thích các lỗi mà người đánh giá vừa mắc phải. Sau đó người hướng dẫn sẽ chỉ ra cách đánh giá chung và có minh họa thêm về những sai lầm của người đánh giá vừa thực hiện.

Trong quá trình đánh giá cần chú ý nhiều yếu tố ngoại cảnh tác động đến mức độ chính xác của việc đánh giá thực hiện công việc như: Tỷ lệ chuyển chuyển, tiền lương trung bình trong đơn vị, các áp lực khác từ bên ngoài. Do đó việc đào tạo người đánh giá có hiệu quả, cần chú ý đến những vấn đề thực tế cuộc sống sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc.

11.4.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả

Các tiêu chí đánh giá kết quả là những vấn đề cần thiết phải đánh giá để có một cái nhìn chính xác đối với kết quả làm việc của một nhân viên. Các tiêu chí này có thể gắn với:

- Khối lượng công việc mà nhân viên đã thực hiện trên thực tế (số lượng hồ sơ đã xử lý, số lượng công việc đã giải quyết số lượng báo cáo đã viết...)

- Chất lượng công việc của nhân viên (những sai sót mắc phải trong xử lý hồ sơ, tính chính xác, rõ ràng của những thông tin cung cấp cho khách hàng, sự phân tích xác đáng trong soạn thảo báo cáo...).

Các tiêu chí này cũng có thể liên quan đến các yếu tố chi phí (chi phí trung bình của một cuộc kiểm tra, chi phí trung bình cho một khoá đào tạo...) hay thời gian thực hiện công việc (thời gian trung bình để xử lý một cuộc điện thoại, thời gian trung bình để trả lời thư của khách hàng hay người sử dụng dịch vụ...).

Các tiêu chí đánh giá kết quả được xác định trên cơ sở mô tả công việc. Mô tả một công việc là phân tích các nhiệm vụ, hoạt động và bối cảnh thực hiện công việc đó (đặc biệt là phạm vi quan hệ và phạm vi trách nhiệm) để rút ra những yếu tố có ý nghĩa nhất hoặc quan trọng nhất hợp thành các tiêu chí kết quả cần đánh giá.

11.5. ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC ĐỂ TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

11.5.1. Mục đích ý nghĩa

a) Mục đích:

Đánh giá lao động trong việc thực hiện trả lương theo hiệu quả công việc cho cá nhân và tập thể là sự đánh giá việc thực hiện hoàn thành công việc của tập thể người lao động và từng cá nhân để đi tới những quyết định nhân sự một cách khách quan. Như vậy đánh giá lao động trên cơ sở phân tích đánh giá công việc là yếu tố quyết định trong việc tuyển dụng, lựa chọn sắp xếp bố trí lao động. Nó là cơ sở để phân loại, đánh giá và trả công cho người lao động một cách xứng đáng trên cơ sở những kỹ năng được yêu cầu, độ phức tạp của những nhiệm vụ và trách nhiệm có liên quan.

b) Ý nghĩa:

Việc xây dựng hệ thống đánh giá lao động với các tiêu chí cụ thể có một ý nghĩa quan trọng bởi chỉ có dựa trên hệ thống đánh giá lao động thì:

- Người lao động mới tự hoàn thiện bản thân;
- Người sử dụng lao động có thể ra quyết định về nhân sự một cách đúng đắn;
- Các phòng ban chức năng nói chung, phòng quản lý nhân sự nói riêng có thể biết được tính hiệu quả hoạt động chức năng của mình;
- Tạo được động lực cho lao động.

Với quan điểm phân tích trên, việc đánh giá lao động để tạo cơ sở trả lương cho người lao động phải đạt được mục tiêu là làm cho mọi người thấy rõ công tác lao động tiền lương không phải là việc riêng của bộ phận quản lý lao động - tiền lương, nó là nhiệm vụ của người sử dụng lao động, bộ máy quản lý và toàn bộ người lao động.

c) Nguyên tắc

- Đảm bảo sự phản ánh trung thực hiệu quả hoạt động của tập thể cá nhân người lao động.
- Hệ thống đánh giá lao động được xây dựng, bàn bạc nhất trí thông qua tập thể đơn vị và thống nhất thực hiện.
- Trong quá trình thực hiện, nếu có vướng mắc, đơn vị họp bàn thống nhất, sửa đổi bổ sung tại đơn vị.

Việc đánh giá lao động của cá nhân, tập thể người lao động là cơ sở để phân loại, xếp bảng hệ số phân phối thu nhập cho tập thể và cá nhân. Tuy nhiên, trong điều kiện tổ chức lao động phức tạp,

loại hình sản phẩm và dây chuyền công nghệ đa dạng, số lượng chức danh khá lớn việc phân nhóm đánh giá lao động của từng chức danh là khó khăn. Trong điều kiện đó, việc phân nhóm chức danh để đánh giá lao động có thể thực hiện theo nguyên tắc: Nếu tính chất, đặc điểm và nội dung lao động (công việc) giống nhau hoặc tương đối giống nhau thì đưa vào một nhóm để đánh giá và xây dựng hệ số phân phối cần nghiên cứu xây dựng. Chức danh nào không nhóm được, có những đặc thù riêng biệt thì nghiên cứu, xây dựng cách đánh giá riêng để có hệ số phân phối riêng.

11.5.2. Phương pháp đánh giá lao động

Việc đánh giá lao động để làm cơ sở cho việc trả lương cho tập thể dựa trên hiệu quả công việc phải được đánh giá trên hai khía cạnh:

- Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của tập thể người lao động.

- Mức độ hoàn thành công việc của cá nhân người lao động.

Việc đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của tập thể một cách chi tiết là một vấn đề phức tạp, ví dụ như cần phải xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc cho từng loại đơn vị có chỉ tiêu doanh thu, chỉ tiêu phát triển mạng; loại đơn vị không có chỉ tiêu doanh thu mà chỉ tiêu chủ yếu là khối lượng công việc... Do vậy, vấn đề này cần phải được nghiên cứu cụ thể hơn. Để đơn giản hoá, khi đánh giá mức độ hoàn thành và hiệu quả chất lượng sản xuất kinh doanh của tập thể, chúng ta dựa trên các tham số chủ yếu như:

- Chỉ tiêu về doanh thu;
- Chỉ tiêu sản phẩm chủ yếu;

- Chỉ tiêu khối lượng nhiệm vụ công việc quản lý được giao;
- Chỉ tiêu chất lượng thông tin;
- Mức độ hoàn thành các chỉ tiêu trên.

Nội dung này chủ yếu tập trung vào việc hướng dẫn xây dựng hệ thống đánh giá cá nhân người lao động. Việc đánh giá này được thực hiện bằng các phương pháp sau:

1 - Phương pháp xếp hạng luân phiên.

Phương pháp xếp hạng luân phiên là phương pháp sắp xếp nhân viên từ giỏi nhất đến kém nhất theo một số điểm chính như kết quả công việc, thái độ làm việc.

2 - Phương pháp phân phối bắt buộc.

Phương pháp phân phối bắt buộc: Là phương pháp mà người đánh giá phải phân phối một tổng thể số điểm cho các nhân viên của mình.

3 - Phương pháp so sánh cặp.

Người đánh giá phải so sánh từng nhân viên với tất cả những người khác trong bộ phận theo từng cặp dựa trên cơ sở tình hình thực hiện công việc.

4 - Phương pháp đánh giá bằng đồ thị - Phương pháp cho điểm.

Là phương pháp so sánh một nhân viên với các tiêu chuẩn về số lượng, chất lượng công việc, vấn đề sử dụng thời gian lao động, ý thức bảo vệ bằng cách cho điểm, sắp xếp thứ tự từ kém nhất đến xuất sắc nhất. Sau đó tổng hợp lại, đưa ra nhận xét chung tình hình thực hiện công việc của nhân viên nào đó.

Đây là phương pháp thường được sử dụng nhất trong việc đánh giá công việc. Để thực hiện xây dựng quy chế phân phối thu nhập

cho cá nhân theo hiệu quả công việc, chúng ta sẽ đi sâu vào phương pháp này.

11.5.3. Xác định hệ số phức tạp

Để thực hiện phân phối thu nhập cho người lao động theo hiệu quả công việc thì phải xác định được hệ số phức tạp của công việc mà người lao động phải thực hiện. Hệ số phức tạp công việc thể hiện mức độ phức tạp, tầm quan trọng của công việc và kỹ năng, chất lượng lao động thực hiện công việc đó. Đó chính là hệ số do đơn vị thành viên xây dựng để làm căn cứ trả lương khoán. Nhóm yếu tố cấu thành độ phức tạp của công việc bao gồm 04 yếu tố:

- Yếu tố về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ;
- Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ;
- Yếu tố về trách nhiệm, tầm quan trọng;
- Yếu tố về điều kiện lao động.

Theo phụ lục I và II ban hành kèm theo quy chế mẫu phân phối thu nhập tiền lương cho tập thể và cá nhân trong Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thì hệ số mức lương khoán cho cá nhân người lao động được xác định bởi hai yếu tố:

- Hệ số phức tạp;
- Hệ số chất lượng công việc được thực hiện.

a) Yếu tố kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ

Yếu tố kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm trên hai yếu tố thành phần, bao gồm:

- + Thâm niên làm việc cần tích lũy kinh nghiệm để làm quen và thạo việc, được chia thành 10 mức:

Mức	Thời gian và mức độ tích lũy cần có	Điểm
1	Làm được ngay, không cần có thời gian	1
2	Phải có thời gian tối thiểu 6 tháng mới làm được.	2
3	Có đòi hỏi am hiểu và thạo việc, thời gian 1 năm mới nắm được công việc, mức độ công việc có giản đơn, lặp lại, ít thay đổi.	3
4	Đòi hỏi phải thành thạo, với công việc lặp lại nhưng khá phức tạp, phải có 2 đến 3 năm tích lũy.	4
5	Đòi hỏi phải thành thạo với công việc có nhiều thay đổi với những xử lý khá phức tạp có ảnh hưởng kinh tế xã hội rộng, đòi hỏi có trên 7 năm tích lũy.	5
6	Cần tích lũy kinh nghiệm về tổ chức, phân công lao động ở quy mô vừa, tổ chức hợp tác với nhiều bộ phận khác; độc lập tự chịu trách nhiệm, đòi hỏi có trên 7 năm tích lũy.	6
7	Cần nắm vững bản chất công việc và tổ chức phân công lao động trong quá trình lao động, xử lý tổng hợp các kiến thức và tri thức kinh tế - xã hội rộng, đòi hỏi có trên 7 năm tích lũy.	8
8	Cần có kinh nghiệm tích lũy về tổ chức, phân công lao động ở quy mô vừa, tổ chức hợp tác với nhiều bộ phận khác, độc lập và tự chịu trách nhiệm, đòi hỏi có trên 7 năm tích lũy.	9
9	Cần có sự tổ chức phân công rộng (để giải quyết các vấn đề hết sức phức tạp). Cần có tri thức tổng hợp về kinh tế chính trị xã hội, đòi hỏi quản lý và tác động ở quy mô lớn. Đòi hỏi có trên 7 năm tích lũy.	10
10	Công việc đòi hỏi phải có sự tổ chức phân công lao động trên qui mô lớn (để giải quyết các vấn đề hết sức phức tạp); kiến thức và tri thức hết sức đa dạng ở tầm vĩ mô, đa ngành. Cần có thời gian tích lũy trên 10 năm.	11

b) Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ

Yếu tố mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm dựa trên ba yếu tố thành phần, bao gồm:

+ Chi tiêu trình độ đào tạo theo yêu cầu công việc, nghề nghiệp đòi hỏi được chia thành 8 mức độ:

Mức độ phức tạp	Mức đào tạo công việc theo yêu cầu	Điểm
1	Học hết phổ thông trung học cơ sở có qua lớp đào tạo nghiệp vụ từ 3 đến 6 tháng	2
2	Học hết phổ thông trung học có qua lớp đào tạo nghiệp vụ từ 12 đến 18 tháng	3
3	Qua đào tạo trung học chuyên nghiệp (đào tạo trung cấp đúng nghề)	5
4	Qua đào tạo trung học chuyên nghiệp (đào tạo trung cấp đúng nghề) và phải qua một số lớp nghiệp vụ ngắn hạn từ 3 đến 6 tháng	6
5	Tốt nghiệp Đại học (đúng nghề) hoặc tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp (đúng nghề) có qua đào tạo nghiệp vụ 24 tháng trở lên	9
6	Tốt nghiệp Đại học và phải đào tạo Sau đại học chuyên sâu từ 2 năm trở lên hoặc tốt nghiệp Đại học và phải qua một lớp bồi dưỡng chuyên đề từ 1 năm trở lên (hoặc 2 lớp có thời gian tổng cộng là 1 năm trở lên).	12
7	Có nhiều bằng Đại học (cần 2 bằng) hoặc có trình độ Sau đại học được bồi dưỡng chuyên ngành từ 1 năm trở lên.	16
8	Có nhiều bằng Đại học hoặc có trình độ Sau đại học được bồi dưỡng chuyên ngành từ 2 năm trở lên.	20

c) Yếu tố trách nhiệm - tầm quan trọng

Yếu tố trách nhiệm, tầm quan trọng của công việc, nghề nghiệp được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm trên 5 yếu tố thành phần, bao gồm:

+ Trách nhiệm và ảnh hưởng của quá trình thực hiện và kết quả công việc, được chia thành 10 mức:

Mức độ trách nhiệm	Yêu cầu trách nhiệm của công việc	Điểm
1	Công việc giản đơn, chỉ cần kiểm tra sơ bộ.	1
2	Công việc hơi phức tạp, cần kiểm tra từng phần.	1.5
3	Công việc đòi hỏi phải quán xuyến rộng, cần kiểm tra các phần về sự làm việc của một nhóm người (cấp tổ sản xuất).	2
4	Công việc có trách nhiệm rộng cả một đơn vị cấu thành một tổ chức cơ sở (đơn vị không lớn lắm - Cấp đại - đội sản xuất, phòng ban chức năng).	2.5
5	Công việc có trách nhiệm rộng (như trên) ở một đơn vị cấu thành một tổ chức bộ máy cỡ trung bình (Cấp đơn vị trực thuộc đơn vị thành viên).	3
6	Công việc phức tạp, đòi hỏi trách nhiệm lớn của một đơn vị cấu thành của một tổ chức cỡ lớn hoặc ảnh hưởng đến toàn bộ một đơn vị nhỏ.	3.5
7	Công việc có trách nhiệm cao, có ảnh hưởng đến toàn bộ một đơn vị cỡ trung bình (Cấp đơn vị thành viên).	4
8	Công việc có trách nhiệm cao, có ảnh hưởng đến toàn bộ một đơn vị cỡ lớn mà hoạt động của tổ chức đến các tổ chức khác, hoặc ảnh hưởng đến một nhóm ngành (Cấp Tập đoàn).	4.5
9	Công việc có trách nhiệm cao, ảnh hưởng đến từng vùng hoặc từng ngành.	5
10	Công việc có trách nhiệm cao, rộng mà ảnh hưởng đến các hoạt động của các tổ chức cơ quan khác, ảnh hưởng đến kinh tế - xã hội.	6

d) Yếu tố điều kiện lao động

Điều kiện lao động được hiểu là tổng thể các yếu tố tự nhiên, xã hội, kinh tế, kỹ thuật được biểu hiện thông qua các công cụ và phương tiện lao động, đối tượng lao động, qui trình công nghệ, môi trường lao động và sự sắp xếp bố trí chúng trong không gian và thời gian, sự tác động qua lại giữa chúng trong mối quan hệ với người

lao động tại chỗ làm việc, tạo nên điều kiện nhất định cho con người trong quá trình lao động.

Yếu tố điều kiện lao động được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm trên 04 yếu tố thành phần, bao gồm:

+ Cường độ lao động về thể lực mà công việc đòi hỏi: Yếu tố này được chia thành 05 mức:

Mức độ	Mức cường độ lao động về thể lực	Điểm
1	Làm việc trong tư thế thoải mái, phải đi lại nhưng ở mức độ bình thường.	0.5
2	Làm việc trong tư thế không thuận lợi hoặc đi lại nhiều; sự bận rộn trung bình; hoặc mang nặng trên mình khoảng 5 kg, thỉnh thoảng là 10 kg.	1
3	Phải cử động đi lại khá nhiều; sự bận rộn liên tục trong ngày; tư thế làm việc không thuận lợi hoặc chịu áp lực mang nặng từ 5 - 10 kg	1.5
4	Phải dùng cường độ lao động thể lực cao, tư thế làm việc không thuận lợi; hoặc rất bận rộn hoặc chịu áp lực mang nặng từ 10 - 15 kg nhưng không liên tục trong ngày, trong tháng.	2
5	Phải dùng cường độ thể lực rất cao; thường xuyên hoặc chịu áp lực từ 35 - 50 kg hoặc mang trên người từ 25 - 30 kg hoặc sử dụng những công cụ nặng trên 5 kg trong tư thế phức tạp.	2.5

e) Xác định hệ số chất lượng công việc

Hệ số chất lượng được xây dựng dựa trên 04 chỉ tiêu:

- Nhóm chỉ tiêu chất lượng tuyệt đối;
- Nhóm các chỉ tiêu chấp hành thể lệ thứ tự nghiệp vụ, quy trình quy phạm;

- Nhóm các chỉ tiêu về thái độ phục vụ;
- Nhóm các chỉ tiêu kỷ luật lao động, kỷ luật sản xuất.

Căn cứ vào đây chuyển công nghệ và tình hình thực tế sản xuất kinh doanh, các đơn vị quy định cụ thể các nội dung cấu thành hai yếu tố đầu tiên, nội dung các yếu tố cấu thành hai yếu tố sau có thể được xem trên các khía cạnh sau:

Với nhóm các chỉ tiêu về thái độ phục vụ: Nhóm các chỉ tiêu về thái độ phục vụ, xây dựng văn minh bưu điện bao gồm ba nội dung: sản phẩm văn minh, phong cách văn minh và có cuộc sống văn minh.

- Sản phẩm của lao động và sáng tạo của mỗi người bưu điện, của tập thể người lao động bưu điện đòi hỏi phải được kết tinh bởi hàm lượng trí tuệ ngày càng cao, chất lượng sản phẩm ngày càng tốt hơn mang đến cho người sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngày càng tốt hơn...

- Phong cách văn minh bao hàm các nội dung: Có tác phong làm việc công nghiệp, ứng xử có văn hoá, lễ phép, niềm nở, cư xử đúng mực, khiêm tốn lịch sự; giữ được tính nhân văn, nét thanh lịch...

- Có cuộc sống văn minh, không ngừng nâng cao trình độ hiểu biết, kiến thức xã hội và nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề...

Với nhóm các chỉ tiêu kỷ luật lao động, kỷ luật sản xuất.

Theo quy định của bộ luật lao động: Kỷ luật lao động là những quy định về việc tuân theo thời gian, công nghệ và điều hành sản xuất kinh doanh thể hiện trong nội quy lao động.

Nội quy lao động trước khi ban hành thì người sử dụng lao động phải tham khảo và được sự nhất trí của công đoàn cùng cấp, đăng ký với Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tại địa phương sau đó thông báo những điểm cơ bản của nội quy đến từng người

lao động và niềm yết công khai ở những nơi cần thiết trong đơn vị để mọi người cùng thực hiện.

Căn cứ vào chỉ số hoàn thành chất lượng công việc của cá nhân được đánh giá dựa theo 4 chỉ số trên. Theo Điều 18 của quy chế, hệ số chất lượng được phân chia thành 4 mức:

Mức I: Liên tục không hoàn thành công việc...

Mức II: Hoàn thành vượt nội dung công việc...

Mức III: Hoàn thành vượt mức nội dung công việc...

Mức IV: Hoàn thành xuất sắc, vượt mức nội dung công việc...

Trong quá trình xây dựng hệ thống đánh giá công việc, tùy theo tình hình thực tế, các đơn vị có thể quy định với những người có hệ số chỉ tiêu chất lượng luôn ở mức I thì sau một khoảng thời gian nhất định (do các đơn vị tự xây dựng và được thống nhất trong toàn đơn vị) có thể bị hạ khung chỉ tiêu về độ phức tạp xuống mức liền kề.

g) Lựa chọn nhóm yếu tố đánh giá hệ số phức tạp cho nhóm chức danh

Như phần trên đã trình bày, tùy theo đối tượng lao động mà việc lựa chọn tiêu trí đánh giá là khác nhau. Trên thực tế sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, đối tượng lao động có thể chia thành hai nhóm sau:

- Nhóm I: Đối tượng lao động là công nhân lao động công nghệ - trực tiếp sản xuất.

- Nhóm II: Các viên chức chuyên môn nghiệp vụ (viên chức khối quản lý quy định theo Thông tư số 04/TTLĐTBXH ngày 04/4/1998 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.

Đối với nhóm I: Các tham số chủ yếu để đánh giá là:

- Kiến thức chung và khả năng thực hiện;

- Kiến thức về nghề nghiệp;

- Các khả năng về trí tuệ như: Độ thông minh, trí nhớ, khả năng phân tích, phương pháp làm việc...;

- Các khả năng khác như: Ý chí, độ chín chắn, khả năng hoà hợp với người khác...

Đối với nhóm II: Các tham số chủ yếu để đánh giá là:

- Giao tiếp xã hội;
- Sự hiểu biết con người;
- Năng lực chỉ huy, đầu óc tổ chức;
- Khả năng tìm tòi nghiên cứu;
- Khả năng phán đoán, xem xét;
- Tính năng động, nhiệt tình;
- Khả năng viết, nói;
- Tính độc lập suy nghĩ;
- Sự chín chắn và tinh thần trách nhiệm;
- Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, điều hành của tập thể do người đó lãnh đạo...

Chương 12

TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

Đặt vấn đề

Cơ chế trả lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động trong doanh nghiệp bên cạnh các yếu tố quan trọng khác như ngành nghề, uy tín của doanh nghiệp, môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến... Một cơ chế trả lương phù hợp có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì được những cán bộ, nhân viên giỏi.

12.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

12.1.1. Quan niệm về tiền công, tiền lương

a) Các quan niệm về tiền lương, tiền công

Thu nhập của người lao động bao gồm: Tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Trong đó, tiền lương chiếm tỷ trọng lớn nhất.

Theo quan niệm của người Việt Nam hiện nay, tiền công là số tiền do người chủ sử dụng lao động trả cho người làm công, thông qua việc thuê mướn lao động (tiền công trả cho người giúp việc, tiền công trả cho người lao động làm việc cho các cơ sở tư nhân...).

Còn tiền lương là số tiền mà các cán bộ, nhân viên làm việc trong khu vực nhà nước nhận được định kỳ theo tháng trên cơ sở thang lương, bậc lương của từng cá nhân.

Tuy nhiên, trong điều kiện nền kinh tế thị trường, tiền lương và tiền công hầu như không có ranh giới. Do đó, có nhiều quan niệm khác nhau về tiền lương, tiền công:

- Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.

- Theo quan điểm của các nhà xã hội học ở Pháp thì, “sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương tổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, phụ khoản khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động”.

Đối với Việt Nam, từ năm 1993, khi tiến hành cải cách tiền lương, Chính phủ đã thống nhất quan điểm coi tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Quan điểm trên cho đến nay vẫn không thay đổi.

Hội nhập với cách hiểu về tiền lương trên thế giới, trong nội dung này, các khái niệm tiền lương, trả công lao động hoặc thu nhập của người lao động sẽ được dùng thay đổi cho nhau; còn khái niệm tiền lương mà trong thực tế ở Việt Nam vẫn dùng để ngầm chỉ lương cơ bản sẽ được ghi rõ là lương cơ bản.

Tiền lương của người lao động do hai bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc (Điều 55 Bộ luật Lao động nước CHXHCN Việt Nam). Ngoài ra, các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thoả thuận trong hợp

đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong quy chế của doanh nghiệp.

Trong điều kiện nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần như ở nước ta hiện nay, phạm trù tiền lương được thể hiện cụ thể trong từng thành phần và khu vực kinh tế.

Đối với thành phần kinh tế nhà nước và khu vực hành chính sự nghiệp, tiền lương là số tiền mà các doanh nghiệp nhà nước, các cơ quan tổ chức của Nhà nước trả cho người lao động theo cơ chế và chính sách của Nhà nước và được thể hiện trong hệ thống thang lương, bảng lương do Nhà nước quy định.

Đối với thành phần kinh tế không phải nhà nước, tiền lương chịu sự tác động, chi phối rất lớn của thị trường và thị trường lao động. Tiền lương trong khu vực này dù vẫn nằm trong khuôn khổ luật pháp và theo những chính sách của Nhà nước nhưng là những giao dịch trực tiếp giữa người sử dụng lao động và người lao động.

b) Bản chất và ý nghĩa của tiền lương, tiền công

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo các điều kiện, trình độ phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Trước đây, tiền lương thường được coi là giá cả sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Giờ đây, với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào trong các doanh nghiệp, tiền lương không phải đơn thuần chỉ là giá cả sức lao động nữa. Quan hệ giữa người chủ sử dụng sức lao động và người lao động đã có những thay đổi căn bản. Liệu rằng với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, quan hệ này có thể chuyển từ hình thức bóc lột, đôi bên cùng có lợi hay không và bản chất tiền lương là gì, hiện vẫn còn là những vấn đề đòi hỏi phải được tiếp tục nghiên cứu, phát triển.

Ở Việt Nam, hiện nay có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc; tiền lương (dùng ý chỉ lương cơ bản), phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi.

Toàn bộ tiền lương của doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ và họ có thể hoà đồng với trình độ văn minh trong xã hội. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội.

Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Nhân viên luôn tự hào đối với mức lương của mình; khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

Tiền lương lúc này được hiểu là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc.

Hiểu theo nghĩa rộng, tiền lương không chỉ bao hàm các yếu tố tài chính mà còn có cả các yếu tố phi tài chính.

Phần tài chính bao gồm tài chính trực tiếp và gián tiếp.

+ Tài chính trực tiếp bao gồm tiền lương, tiền thưởng, tiền hoa hồng;

+ Tài chính gián tiếp bao gồm bảo hiểm, chế độ phúc lợi...

Phần phi tài chính chứa đựng các lợi ích mang lại cho người lao động từ bản thân công việc và môi trường làm việc như sức hấp dẫn của công việc, sự vui vẻ, mức độ tích lũy kiến thức, tự học hỏi, sự ghi nhận của xã hội...

Trả công lao động là một hoạt động quản lý nhân lực có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp cho tổ chức đạt được hiệu suất cao cũng như tác động một cách tích cực tới đạo đức lao động của mọi người lao động. Tuy nhiên, tác dụng của trả công còn tùy thuộc vào

khả năng chi trả và ý muốn trả công của doanh nghiệp cho người lao động trong tương quan với sự đóng góp của họ. Một cơ cấu tiền công hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền công công bằng nhất cho từng người lao động cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng tiền công đó.

Các tổ chức cần quản trị có hiệu quả chương trình tiền công, tiền lương của mình vì kết quả của chương trình đó có ý nghĩa đặc biệt lớn. Tiền công không chỉ ảnh hưởng tới người lao động mà còn tới cả tổ chức và xã hội:

Đối với người lao động: Người lao động quan tâm đến tiền công vì nhiều lý do:

Tiền công, tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp cho họ và gia đình trang trải các chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ cần thiết. Tiền công, tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và đối với xã hội.

Khả năng kiếm được tiền công cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

Đối với tổ chức: Tiền công là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tăng tiền công sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường.

Tiền công, tiền lương là công cụ để duy trì, gìn giữ và thu hút những người lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức.

Tiền công, tiền lương cùng với các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực

Đối với xã hội: Tiền công có thể có ảnh hưởng quan trọng tới các nhóm xã hội và các tổ chức khác nhau trong xã hội. Tiền công cao hơn giúp cho người lao động có sức mua cao hơn và điều đó làm tăng sự thịnh vượng của cộng đồng nhưng mặt khác có thể dẫn tới tăng giá cả và làm giảm mức sống của những người có thu nhập không đuổi kịp mức tăng của giá cả. Giá cả tăng cao có thể làm giảm cầu về sản phẩm và dịch vụ và dẫn tới giảm công việc làm.

Tiền công đóng góp một phần đáng kể vào thu nhập quốc dân thông qua con đường thuế thu nhập và góp phần làm tăng nguồn thu của chính phủ cũng như giúp cho chính phủ điều tiết được thu nhập giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội.

12.1.2. Ý nghĩa của việc xây dựng cơ chế trả lương

Để đảm bảo cơ chế trả lương phát huy tính hiệu quả trong thực tiễn, thực sự trở thành đòn bẩy kinh tế, doanh nghiệp cần nghiên cứu và cân nhắc kỹ lưỡng tới các yếu tố sau:

Các vấn đề cần xem xét trong việc xây dựng cơ chế trả lương:

Mặt bằng lương chung của xã hội của ngành và khu vực. Doanh nghiệp không chỉ chịu sức ép cạnh tranh về đầu ra của sản phẩm, dịch vụ mà còn chịu sự cạnh tranh gay gắt của các yếu tố đầu vào mà nhân lực luôn luôn là yếu tố quan trọng nhất. Bạn phải xác định được mặt bằng mức lương bình quân của các vị trí lao động trong cùng ngành và trong cùng khu vực địa lý. Điều này giúp bạn đưa ra được các mức tiền lương cạnh tranh, có khả năng thu hút và lưu giữ nhân viên.

Quy định của pháp luật:

Tìm hiểu và tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về các vấn đề lao động trước khi xây dựng cơ chế trả lương là việc làm bắt buộc. Doanh nghiệp cần lưu ý đến các vấn đề như mức lương tối thiểu Nhà nước quy định hợp đồng và lương thử việc, lương thời vụ, lương trong kỳ thai sản, ốm đau, nghỉ việc...

Chính sách phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải xác định rõ được doanh nghiệp cần những loại lao động nào và bao nhiêu? Doanh nghiệp cần họ cống hiến cái gì và như thế nào? Và bạn sẽ làm gì để có?

Tính chất đặc thù công việc và mức độ ưu tiên đối với các vị trí chức danh:

Hãy liệt kê và sơ bộ phân loại lao động trong doanh nghiệp theo đặc thù công việc và yêu cầu năng lực, trình độ khác nhau. Loại lao động hay nhóm vị trí chức danh nào là then chốt trong doanh nghiệp, chịu sự cạnh tranh lớn nhất từ thị trường lao động và cần có mức độ ưu tiên thích đáng. Tuy nhiên, dù lương cao nhưng nếu trả lương cao bằng, không gắn với tính chất công việc, mục tiêu và kết quả lao động thì lại không phát huy hiệu quả, thậm chí phản tác dụng. Việc phân loại lao động thành các nhóm có vị trí, tính chất công việc. Mức độ trách nhiệm khác nhau để trả lương sẽ giúp bạn trong việc xác lập nên một cơ chế trả lương công bằng hơn.

Cách thức tính trả lương.

Tùy thuộc vào đặc thù kinh doanh của doanh nghiệp mà bạn lựa chọn cách thức trả lương cứng hay khoán, hoặc đồng thời cả hai. Lương cứng là số tiền cố định mà doanh nghiệp trả cho người lao động hàng tháng tương ứng với vị trí chức danh công việc. Lương khoán là số tiền người lao động được hưởng trên khối lượng, số lượng và chất lượng công việc hoàn thành. Lương khoán có thể theo thời gian (giờ), hay trên đơn vị sản phẩm, hoặc trên doanh thu, thậm chí là lãi gộp trong tháng. Mỗi cách trả lương đều có ưu điểm riêng. Lương cứng đảm bảo cho người lao động cảm thấy yên tâm và ổn định trong công việc và cuộc sống, từ đó họ có thể toàn tâm, toàn ý với công việc. Lương khoán lại tạo ra động lực khuyến khích, phát huy tối đa năng lực của từng người, đo đếm dễ dàng và gắn liền với kết quả lao động thông qua căn cứ khoán. Thực tế, các doanh nghiệp vừa và nhỏ nên áp dụng cả hai cách trả lương này.

Quan điểm và ý kiến của người lao động:

Thông qua trung cầu ý kiến của người lao động, doanh nghiệp có thể biết được ưu, nhược điểm của cơ chế trả lương hiện tại và những vấn đề cần khắc phục. Doanh nghiệp có thể nắm rõ mong muốn nguyện vọng và quan điểm của họ về tính hợp lý, sự công bằng trong cách tính lương... Điều này, giúp doanh nghiệp tránh được những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt. Mặt khác, làm cho người lao động cảm thấy được tôn trọng và việc trả lương là do chính họ xây dựng và quyết định.

Khả năng chi trả của doanh nghiệp:

Vấn đề cuối cùng doanh nghiệp cần xem xét là khả năng chi trả của doanh nghiệp. Lương là một bộ phận chi phí cơ bản ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Doanh nghiệp cần tính toán tỷ lệ tiền lương hợp lý trên doanh thu kế hoạch để vừa đảm bảo trả lương đủ và khuyến khích được người lao động, vừa đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Cũng cần lưu ý, không phải lúc nào việc có lãi hay không và lãi bao nhiêu cũng là cơ sở để trả lương.

CHÍNH SÁCH NHÂN SỰ QUYẾT ĐỊNH SỰ CÔNG HIẾN

Nhiều người vẫn băn khoăn không biết điều gì khiến những người tài trong doanh nghiệp lần lượt rút áo ra đi. Theo giới chuyên môn, những chính sách làm việc mà những ông chủ đưa ra không phù hợp là yếu tố cơ bản khiến ngày càng nhiều công nhân muốn "đào ngũ".

Hoàng là Trưởng phòng kinh doanh một công ty chuyên sản xuất và kinh doanh thực phẩm. Ngoài khả năng và kinh nghiệm quản lý anh còn là người am hiểu thị trường. Chính vì thế mà công ty gần như giao hẳn quyền điều hành mạng lưới kinh doanh cho anh. Con đường sự nghiệp đang mờ ra trước mắt bỗng nhiên, Hoàng nộp đơn xin thôi việc với lý do rất chung chung là không hài lòng với chính sách ở đây.

Phòng Nhân sự phải dùng đến cách "khai thác" vợ anh, mới hiểu nguyên nhân chính khiến Hoàng quyết định ra đi vì công ty đã trả

lương cho Trưởng phòng tiếp thị cao hơn anh. Hoàng không thể chấp nhận việc mình đã làm cho công ty 4 năm, có kinh nghiệm nhiều hơn lại nhận mức lương thấp hơn người mới vào công ty được vài tháng và thuộc lớp "đàn em".

Khi biết rõ nguyên nhân, Giám đốc phải vội vàng giải thích cho Hoàng biết, anh vẫn được công ty đánh giá cao khả năng làm việc, nhưng vì công ty cần một Trưởng phòng tiếp thị nên phải đồng ý trả mức thu nhập trên. Giám đốc thuyết phục Hoàng ở lại vì công ty đã có kế hoạch điều chỉnh lương của anh và các Trưởng phòng khác cho tương xứng.

Bài học rút ra cho các nhà quản lý từ câu chuyện trên là phải bảo đảm tính công bằng về thu nhập giữa các nhân viên. Nếu không bảo đảm được sự công bằng về lương bổng trong một thời gian ngắn thì nên đích thân giải thích cặn kẽ cho họ biết lý do, cũng như kế hoạch khi nào điều chỉnh. Thông thường, để giải tỏa tâm lý bất mãn, mất động lực làm việc của nhân viên, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ những tác nhân gây ra nó. Dưới đây là một số gợi ý.

Thu nhập thấp hơn mức chuẩn: Nếu thu nhập của nhân viên thấp hơn mức đáng ra họ được trả theo vị trí, tính chất công việc và khả năng thực hiện công việc (tạm gọi là mức chuẩn) thì xác suất rất lớn là nhân viên đó cảm thấy không còn hứng thú với công việc.

Thu nhập không công bằng: Nhân viên sẽ tự tính ra một hệ số tạm gọi là hệ số công bằng trong thu nhập. Từ số là toàn bộ thu nhập, kể cả thưởng và những chế độ ưu đãi. Mẫu số là hiệu quả công việc cộng với khả năng làm việc gồm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và mức độ đóng góp cho công ty. Khi nhân viên cảm nhận hệ số này của họ nhỏ hơn của một hay nhiều đồng nghiệp khác, họ sẽ thấy khó chịu và không hài lòng với lãnh đạo.

Chính sách khen thưởng, thăng tiến, đào tạo không rõ ràng: Những chính sách liên quan đến quyền lợi và tương lai của nhân viên nếu không được công khai và không được thực hiện rõ ràng, công bằng cũng sẽ làm cho nhân viên không hài lòng và bất mãn.

12.1.3. Các yêu cầu cơ bản và nguyên tắc của tiền lương

a) Các yêu cầu cơ bản

- Cách tính đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người đều hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

- Trong cơ cấu tiền lương nên có phần ổn định và phần linh hoạt để dễ dàng điều chỉnh khi có sự thay đổi các yếu tố liên quan đến trả công lao động.

- Hệ thống tiền lương của doanh nghiệp phải tuân thủ theo yêu cầu của pháp luật và phải thể hiện tính công bằng trong trả lương giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh.

- Trả lương cho nhân viên phải căn cứ vào năng lực và sự cố gắng, đóng góp của nhân viên đối với hoạt động phát triển của doanh nghiệp.

b) Các nguyên tắc của hệ thống tiền lương và tiền công

Một hệ thống tiền lương và tiền công hiệu quả phải tuân theo một số nguyên tắc then chốt:

Toàn diện

Một hệ thống tiền lương và tiền công bao gồm tiền lương cơ bản, các khoản tiền thưởng, phụ cấp và lương hưu. Hệ thống này cũng phải hỗ trợ các mảng công tác quản lý nguồn nhân lực và tiền công là cơ sở cho công tác quản lý nguồn nhân lực chung của doanh nghiệp.

Đề cập tới mức lương và cơ cấu tiền lương

Quy trình tiền lương phải đề cập tới hai phương diện khác nhau: Mức lương và cơ cấu tiền lương. Mức lương cho mỗi vị trí trong doanh nghiệp bạn có tính cạnh tranh không? Cơ cấu tiền lương có linh hoạt và phù hợp với hiện tại và tương lai gần không?

Phản ánh giá trị công việc

Khi xác định mức lương cho một công việc, doanh nghiệp phải xem xét giá trị công việc đối với doanh nghiệp.

Xem xét các yếu tố khác như thâm niên công tác

Mặc dù giá trị công việc là yếu tố chính trong trình xác định mức lương, song các doanh nghiệp vẫn phải xem xét các yếu tố như thâm niên công tác (số năm phục vụ), tuổi tác... theo các giá trị xã hội phổ biến.

Tính đến mức lương trên thị trường lao động

Liên tục rà soát lại các mức lương trong doanh nghiệp của bạn dựa trên các mức lương của đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức lương chuẩn trên thị trường.

Tính đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt

Khi xác định mức lương, hệ thống tiền lương và tiền công cần xem xét đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt. Khi nền kinh tế quốc dân vẫn còn trong giai đoạn chuyển đổi và mức lương chung còn thấp, việc xem xét các nhu cầu cơ bản của con người có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Bao gồm cơ chế tiền thưởng

Tiền lương có hai bộ phận: Lương cơ bản và các khoản tiền thưởng. Lương cơ bản là một bộ phận cố định và tiền thưởng là bộ phận có thể biến đổi theo kết quả làm việc của cá nhân hay kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Căn cứ vào kết quả làm việc

Việc tăng lương và chia tiền thưởng phải dựa trên kết quả làm việc. Cần phải có một hệ thống đánh giá kết quả làm việc hoàn chỉnh để tạo động lực cho nhân viên có kết quả làm việc cao.

Có sự tham gia của công đoàn

Các doanh nghiệp nên đưa công đoàn (ở những nơi có tổ chức này) tham gia vào quy trình xây dựng hệ thống tiền lương và tiền công ngay từ đầu nhằm bảo đảm triển khai hệ thống này một cách dễ dàng.

12.1.4. Các mục tiêu của hệ thống tiền công, tiền lương

Hệ thống tiền công có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người lao động và chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Mục tiêu cơ bản của tiền công lao động là thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất. Khi đưa ra các quyết định tiền công, có một vài mục tiêu cần phải được xem xét đồng thời. Các mục tiêu đó bao gồm:

- Hệ thống tiền công phải hợp pháp: Tiền công lao động của tổ chức phải tuân thủ các điều khoản của Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Ví dụ: Điều 56 quy định về tiền lương tối thiểu; Điều 59, Điều 61 về trả lương cho người lao động khi làm thêm giờ...

- Hệ thống tiền công phải thỏa đáng: Hệ thống tiền công phải đủ lớn để thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc cho tổ chức và giữ chân họ ở lại với tổ chức vì sự hoàn thành công việc của họ có vai trò rất quan trọng giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đã đề ra và phát triển tổ chức.

- Hệ thống tiền công phải có tác dụng kích thích người lao động, phải có tác động tạo động lực và kích thích người lao động hoàn thành công việc có hiệu quả cao.

- Hệ thống tiền công phải công bằng: Nếu chương trình thù lao không công bằng sẽ triệt tiêu động lực lao động. Công bằng đối với bên ngoài và công bằng trong nội bộ.

+ Công bằng đối với bên ngoài: Nghĩa là mức tiền công lao động tương tự hoặc bằng nhau khi so sánh tiền công lao động của cùng một công việc trong tổ chức mình với các tổ chức khác trên cùng địa bàn.

+ Công bằng bên trong: Nghĩa là các công việc khác nhau trong tổ chức phải được trả với mức tiền công lao động khác nhau; các công việc giống nhau có yêu cầu về mức độ phức tạp, trình độ lành nghề giống nhau thì phải nhận tiền công lao động như nhau. Công bằng còn thể hiện sự công bằng về thủ tục như: Thời hạn tăng lương và điều kiện tăng lương.

- Hệ thống tiền công phải bảo đảm: Nghĩa là người lao động cảm thấy thu nhập hàng tháng của họ được bảo đảm và có thể đoán được thu nhập của họ.

- Hệ thống tiền công phải hiệu quả và hiệu suất: Đòi hỏi tổ chức phải quản lý hệ thống thù lao một cách có hiệu quả và phải có những nguồn tài chính để hỗ trợ cho hệ thống đó được tiếp tục thực hiện trong thời gian dài.

Mỗi mục tiêu trong 6 mục tiêu trên đều quan trọng trong việc xây dựng một hệ thống thù lao hợp lý. Tuy nhiên, những mục tiêu đó không phải luôn tương hợp với nhau và những người sử dụng lao động thường bị buộc phải cân đối sự cạnh tranh giữa các mục đích đó.

12.1.5. Ảnh hưởng của tiền công (thù lao) đến chọn nghề, chọn việc, đến thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả của tổ chức

Các chương trình thù lao lao động của tổ chức đưa ra nhằm thu hút những người xin việc có chất lượng cao, động viên người lao động nâng cao năng lực, thực hiện tốt công việc và giữ chân những người lao động giỏi nhất cho tổ chức.

a) Tiền công lao động và chọn nghề, chọn việc

Thông thường những nghề, những công việc có khả năng được trả mức lương cao như: Kinh doanh, luật sư, kiểm soát; hoặc các lĩnh vực dầu khí, bưu chính viễn thông thì thu hút đông đảo người lao động tham gia nộp đơn và chọn việc làm. Do đó, tiền lương là một nhân tố quan trọng cho lựa chọn nghề nghiệp và lựa chọn việc làm, lựa chọn lĩnh vực lao động.

Khi đánh giá và xem xét mức tiền lương mà công việc đang mời gọi thường dựa vào các nhân tố sau đây:

- Chi phí về mức sống ở vùng mà người lao động sẽ chi dùng: Giá sinh hoạt sẽ khác nhau giữa các vùng địa lý và sẽ ảnh hưởng đến tiền lương thực tế mà người lao động nhận được. Chi phí về mức sống gồm: Chi cho nhà ở; đi lại; chi cho ăn uống; giải trí... là những xem xét có giá trị trong phòng vấn việc làm và quá trình lựa chọn.

- Mức lương khởi điểm: Mỗi tổ chức khác nhau có thể đưa ra mức lương khởi điểm khác nhau. Có doanh nghiệp đưa ra mức lương khởi điểm cao nhưng số người được tăng lương hàng năm rất hạn chế. Một số doanh nghiệp khác xây dựng mức lương khởi điểm thấp nhưng lại có các kế hoạch khuyến khích và tiền thưởng cho người lao động. Một số doanh nghiệp khác lại vừa trả lương bằng tiền mặt đồng thời lại có phúc lợi cho người lao động bằng hiện vật và cung cấp bảo hiểm tài chính dài hạn cho người lao động.

b) Công bằng về tiền công và sự hài lòng về công việc

Độ lớn của tiền công mà người lao động được nhận sẽ làm cho họ hài lòng hoặc không hài lòng về công việc. Sự công bằng về thù lao càng được quán triệt thì sự hài lòng về công việc của người lao động càng cao, hoạt động của tổ chức càng có hiệu quả và mục tiêu càng đạt được.

Nhận thức về mối quan hệ giữa công bằng về thù lao lao động và sự hài lòng về công việc có thể được xem xét dựa vào:

(i) Các yếu tố thuộc về cá nhân mỗi người lao động khác nhau dẫn đến số lượng tiền lương và loại tiền lương mỗi người nhận được khác nhau.

(ii) Các yếu tố thuộc về tổ chức sẽ quyết định chính sách thù lao của tổ chức. Từ đó, số lượng tiền lương mà tổ chức sẽ trả cho người lao động dựa vào công việc trong tổ chức.

(iii) Kết quả của so sánh các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động (tức tiền lương theo cảm nhận lẽ ra cá nhân đó được nhận) với các yếu tố thuộc về công việc (tức số tiền lương cá nhân đó thực nhận) sẽ tạo nên nhận thức của người lao động rằng họ được đối xử công bằng, hay không công bằng. Đến lượt nó lại tác động đến sự hài lòng công việc và kết quả thực hiện công việc.

Các nghiên cứu về thù lao của các nhà khoa học hành vi đã đưa đến kết luận rằng:

- Sự hài lòng về tiền lương nhận được là một hàm số của các biến số: Độ lớn của tiền lương mà tổ chức trả cho nhân viên, tiền lương của những người lao động khác trong tổ chức và sự cảm nhận của nhân viên về độ lớn của tiền lương mà đáng ra họ được nhận khi thực hiện công việc.

- Sự hài lòng về tiền lương có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng công việc cũng như ảnh hưởng đến sự vắng mặt, chuyển chuyển của nhân viên mới.

- Tiền lương sẽ động viên tích cực sự thực hiện công việc của nhân viên khi và chỉ khi tiền lương là quan trọng đối với họ.

- Hệ thống tiền lương được chi trả như thế nào có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến các cố gắng thay đổi của tổ chức.

c) Tiền công và kết quả thực hiện công việc

Lý thuyết và thực tế đã chỉ ra rằng không có mối quan hệ phù hợp tuyệt đối hoàn toàn giữa sự hài lòng công việc (trong đó tiền lương nhận được là một nhân tố chính quyết định sự hài lòng công việc của nhân viên) và kết quả thực hiện công việc, cá biệt có trường hợp người lao động không hài lòng công việc nhưng lại cố gắng đạt năng suất lao động cao.

Tiền lương nhận được càng cao thường dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và ngược lại. Do đó:

(i) Tiền lương sẽ động viên nhân viên nếu nhân viên tin chắc rằng hoàn thành công việc tốt sẽ nhận được tiền lương cao hơn và ngược lại.

(ii) Các tổ chức phải nhấn mạnh tầm quan trọng của quan hệ giữa tiền lương và sự hoàn thành công việc.

(iii) Những hậu quả tiêu cực của mối quan hệ giữa sự thực hiện tốt công việc và trả lương cao phải được giảm thiểu.

Biện pháp tăng cường mối quan hệ giữa thù lao lao động và kết quả thực hiện công việc.

- Để động viên người lao động, người quản lý cần có cách nhìn và xử lý tốt mối quan hệ giữa thù lao lao động và kết quả thực hiện công việc. khuyến khích người lao động hoàn thành tốt công việc, chất lượng cao sẽ nhận được nhiều tiền lương và ngược lại người không hoàn thành công việc, chất lượng kém sẽ nhận được ít tiền lương hơn.

- Một số người lao động có thể không muốn tiền lương của họ gắn bó thật chặt chẽ với kết quả thực hiện công việc. Điều đó có thể do: Sự động viên cá nhân yếu ớt, họ ngại những áp lực không thích thú từ đồng nghiệp hoặc họ tin rằng người quản lý sẽ nâng cao tiêu

chuẩn thực hiện công việc (nâng mức sản lượng) nếu người lao động hoàn thành mức lao động quá cao và sẽ được nhiều tiền lương.

- Hệ thống đánh giá thực hiện công việc sẽ là một công cụ tăng cường mối quan hệ chặt chẽ giữa tiền lương với kết quả thực hiện công việc.

Thông qua hệ thống đánh giá các tiêu chuẩn thực hiện công việc sản xuất được thiết lập, được thông báo cho người lao động và được sử dụng lao động để trả lương cho nhân viên.

Sự chấp nhận và lòng tin của người lao động vào các khuyến khích của tổ chức sẽ là một nhân tố quyết định sự thắng lợi của tổ chức - tác động trực tiếp đến chất lượng hoàn thành công việc, năng suất lao động cao và các mức thù lao lao động.

d) Thù lao lao động và sử dụng ngày công, giờ công

Tiền lương được nhận có ảnh hưởng quyết định đến sự có mặt hay vắng mặt trong công tác của người lao động. Sự vắng mặt có thể là một cách phản ứng của người lao động với mức tiền lương không phù hợp, không công bằng của tổ chức. Trong trường hợp này người lao động thường đưa ra các lý do chung chung như ốm đau, xin nghỉ phép, hoặc xin nghỉ nhân có các cơ hội khác mà vẫn được nhận lương. Tuy vậy, một số người vắng mặt ngay cả khi bị cắt giảm lương. Thực chất lý do vắng mặt thường là:

- Muốn tránh sự không hài lòng về môi trường công việc, điều kiện lao động, quan hệ với đồng nghiệp hoặc với người giám sát.

- Bất mãn với cơ cấu trả công của công tác như: Tiền lương, đề bạt, nhận biết của người quản lý và đánh giá người lao động không công bằng.

Cùng với vắng mặt thì đi muộn về sớm cũng có nguyên nhân tương tự và gây thiệt hại về năng suất, sản lượng và chất lượng sản

phẩm của tổ chức. Kết quả là hệ số sử dụng giờ công và ngày công có ích thấp. Biện pháp có thể áp dụng để hạn chế vắng mặt, đến muộn, về sớm như: Áp dụng trả công theo giờ làm việc, trả công làm thêm giờ, khuyến khích tự thực hiện, phát minh sáng kiến...

e) Thu lao lao động và chuyển lao động

Tiền lương có ảnh hưởng quyết định đến sự hài lòng công việc đồng thời được người lao động rất coi trọng khi họ quyết định tiếp tục ký hợp đồng làm việc tại tổ chức đó hay chuyển doanh nghiệp khác.

Gốc rễ của chuyển công tác là do sự bất công bằng về tiền lương trong tổ chức dẫn đến không hài lòng về công việc. Điều đó thôi thúc nhân viên chuyển công tác đến làm việc ở một tổ chức khác nhiều hơn là khả năng nhận được việc làm tốt hơn ở tổ chức sẽ chuyển đến. Sự bất công bằng về tiền lương càng cao thì sự không hài lòng về công việc càng cao, mức độ rời tổ chức càng lớn. đương nhiên quyết định chuyển công tác được xem xét dựa vào nguyện vọng của nhân viên và họ có khả năng nhận được việc làm ở một tổ chức khác.

Mọi nhân viên đều nhận thức rõ các phí tổn khi chuyển công tác như chi phí để hợp lý hóa gia đình trong trường hợp công việc mới ở vùng khác, địa phương khác; người lao động cần có thời gian để làm quen với công việc, với đồng nghiệp và với giám sát viên.

Do đó, cần có biện pháp tăng cường sự hài lòng công việc, cải thiện điều kiện công bằng bên trong tổ chức như: cải thiện bầu không khí làm việc, cải thiện điều kiện lao động, chăm sóc sức khỏe cho người lao động, tạo cơ hội để sử dụng kiến thức, kỹ năng của người lao động...

g) Thu lao lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức

Tiền lương đóng vai trò là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động và sẽ ảnh hưởng đến lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, hài lòng

công việc, vắng mặt, chuyển chuyển. Sự ảnh hưởng này không giống nhau giữa những người lao động vì phụ thuộc vào: Tuổi, giới tính, mức thu nhập, tình trạng gia đình, trình độ giáo dục và các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội khác. Hơn thế nữa, thù lao lao động có quan hệ chặt chẽ, biện chứng với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tiền lương càng cao, sự hài lòng về công việc của người lao động càng được tăng cường, giảm lãng phí giờ công, ngày công, người lao động gắn bó với tổ chức, giảm chuyển lao động, tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Một khi mục tiêu của tổ chức đạt được lại có điều kiện nâng cao mức sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo động lực kích thích người lao động.

Để tăng cường mối quan hệ của thù lao lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức khi xây dựng hệ thống thù lao lao động cần quán triệt:

(i) Các chương trình thù lao phải nhằm tăng cường gắn bó nhu cầu của các cá nhân lao động, đồng thời phải linh hoạt và mềm dẻo nhằm thích ứng với đa dạng hóa lực lượng lao động.

(ii) Tập trung trả thù lao cao hơn cho người lao động hoàn thành công việc xuất sắc, có kiến thức, kỹ năng cao.

Các chính sách, sự thực hiện và các quyết định thù lao phải được bảo vệ và quản trị bằng các chương trình quản lý nguồn nhân lực.

12.2. CƠ CẤU THU NHẬP

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

12.2.1. Tiền lương cơ bản

Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

Khái niệm tiền lương cơ bản được sử dụng rộng rãi đối với những người làm việc trong các doanh nghiệp quốc doanh hoặc trong khu vực hành chính sự nghiệp ở Việt Nam và được xác định qua hệ thống thang, bảng lương của nhà nước.

Trong thực tế, người lao động trong khu vực nhà nước thường được coi lương cơ bản như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp. Họ rất tự hào về mức lương cơ bản cao, muốn được tăng lương cơ bản, mặc dù, lương cơ bản có thể chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập từ công việc. Các biểu hiện của tiền lương cơ bản gồm:

a) Tiền lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là một chế định quan trọng bậc nhất của pháp luật lao động nhằm bảo vệ quyền và lợi ích của người lao động, nhất là trong nền kinh tế thị trường và trong điều kiện sức lao động cung lớn hơn cầu.

Tiền lương tối thiểu cần bảo đảm nhu cầu tối thiểu về sinh học và xã hội học. Mức lương tối thiểu được ấn định là bắt buộc đối với những người sử dụng lao động. Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), những yếu tố cần thiết để xác định mức lương tối thiểu phải bao gồm những nhu cầu của người lao động và gia đình họ, có chú ý tới các mức lương trong nước, giá sinh hoạt, các khoản trợ cấp an toàn xã hội và mức sống so sánh của các nhóm xã hội khác, những nhân tố kinh tế, kể cả những đòi hỏi của phát triển kinh tế, năng suất lao động và mối quan tâm trong việc đạt tới và duy trì một mức sử dụng lao động cao.

Ở Việt Nam, “mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt, đảm bảo cho người lao động làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy tái sản xuất sức lao động mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động khác” (Điều 56 Bộ luật Lao động nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam). Mức lương tối thiểu hiện nay được Chính phủ quy định là 450.000 đồng/tháng.

b) Bạc lương, hệ số lương

Bạc lương: Để được xếp vào một bậc nhất định trong hệ thống thang, bảng lương, người lao động phải có trình độ lành nghề, kiến thức, kinh nghiệm làm việc nhất định.

Hệ số lương: Là hệ số chỉ rõ lao động ở một bậc nào đó được trả lương cao hơn người lao động làm ở những công việc được xếp vào mức lương tối thiểu bao nhiêu lần.

12.2.2. Phụ cấp lương

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động. Khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

- Ở Việt Nam, trong khu vực nhà nước, có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp khu vực v.v... Tuy nhiên, trong khu vực phi quốc doanh, thường không có các loại phụ cấp này. Khi trả các mức lương khác nhau cho người lao động, người sử dụng lao động đã có ý tính đến các yếu tố khác nhau đó. Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường v.v...

- Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến

sức khỏe, sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

12.2.3. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có nhiều loại. Trong thực tế các doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

- Thưởng năng suất, chất lượng: Áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Thưởng tiết kiệm: Áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn bảo đảm được chất lượng theo yêu cầu.

- Thưởng sáng kiến, áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới v.v... có tác dụng làm nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành, hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lãi, người lao động trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lãi dưới dạng tiền thưởng. Hình thức này được áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm hoặc nửa năm tùy theo cách thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới: Áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng cho

doanh nghiệp v.v.. hoặc có các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Thường bảo đảm ngày công: Áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

- Thường về người lao động có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp: Áp dụng khi người lao động có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp vượt giới hạn thời gian nhất định, ví dụ 25 hoặc 30 năm; hoặc khi người lao động có những hoạt động rõ ràng đã làm tăng uy tín của doanh nghiệp.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng, thông thường, các loại tiền thưởng năng suất, chất lượng; thưởng tiết kiệm, thưởng sáng kiến; và thưởng cho nhân viên tìm được các khách hàng mới, các địa chỉ tiêu thụ mới được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên mang lại cho doanh nghiệp.

- Hình thức thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp thường được Hội đồng quản trị doanh nghiệp và Giám đốc điều hành ấn định trước, gắng làm việc tốt hơn.

- Các hình thức thưởng; bảo đảm ngày công, thưởng về lòng trung thành với doanh nghiệp thường được xác định theo tỷ lệ phần trăm so với lương cơ bản hoặc quà tặng của doanh nghiệp, chế độ nghỉ phép khuyến khích.

12.2.4. Các phúc lợi

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau và bao gồm các khoản tiền bảo hiểm xã hội, tiền hưu trí, tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ lễ thường được tính theo quy định của chính phủ và theo mức lương của người lao động (*Phần này sẽ được đề cập chi tiết trong chương sau*).

12.2.5. Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế

- Tiền lương trả cho nhân viên dưới hình thức tiền tệ là tiền lương danh nghĩa. Cùng một số tiền như nhau nhưng ở các thời

điểm khác nhau hoặc ở các vùng khác nhau sẽ mua được khối lượng hàng hoá và dịch vụ khác nhau do giá cả hàng hoá và dịch vụ thay đổi.

Khái niệm tiền lương thực tế được sử dụng để xác định số lượng hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động nhận được thông qua tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản: Tổng số tiền lương danh nghĩa nhận được và chỉ số giá cả hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ. Tiền lương trả cho người lao động dưới hình thức tiền tệ là tiền lương danh nghĩa. Cùng một số tiền như nhau sẽ mua được khối lượng hàng hoá dịch vụ khác nhau ở các vùng khác nhau hoặc trong cùng một vùng nhưng ở các thời điểm khác nhau, vì giá cả hàng hoá và dịch vụ thay đổi. Do đó, khái niệm tiền lương thực tế được sử dụng để xác định số lượng hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động có được thông qua tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản:

- Số lượng tiền lương danh nghĩa;
- Chỉ số giá cả hàng hoá và dịch vụ.

Mối quan hệ giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế thể hiện theo công thức:

$$W_r = \frac{W_m}{CPI}$$

Trong đó: W_r : Tiền lương thực tế;

W_m : Tiền lương danh nghĩa;

CPI: Chỉ số giá cả hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ.

Muốn cho thu nhập của người lao động tăng lên thì chỉ số tiền lương danh nghĩa phải tăng nhanh hơn chỉ số hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ.

12.3. CÁC CHẾ ĐỘ TIỀN LƯƠNG

12.3.1. Chế độ tiền lương cấp bậc

Chế độ tiền lương cấp bậc là toàn bộ những quy định của Nhà nước để trả lương cho người lao động căn cứ vào chất lượng và điều kiện lao động. Chế độ này được áp dụng đối với lao động trực tiếp và trả lương theo kết quả lao động thể hiện qua số lượng và chất lượng.

Để trả lương một cách đúng đắn và công bằng cần căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động. Như vậy muốn xác định đúng đắn tiền lương cho một loại công việc, cần phải xác định rõ số lượng và chất lượng lao động nào đó đã tiêu hao để thực hiện công việc đó.

Ngoài ra cũng phải xác định điều kiện lao động của công việc cụ thể đó.

Nội dung chế độ tiền lương cấp bậc gồm:

- *Thang lương*: Là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những lao động cùng một nghề hoặc nhóm nghề giống nhau, theo trình độ lành nghề (xác định theo bậc) của họ. Những nghề khác nhau sẽ có những thang lương tương ứng khác nhau. Thang lương gồm:

- *Bậc lương* là bậc phân biệt về trình độ lành nghề của lao động và được xếp từ thấp đến cao.

- *Hệ số lương* chỉ rõ ở một bậc nào đó (lao động có trình độ lành nghề cao), được trả lương cao hơn lao động bậc có trình độ lành nghề thấp nhất hay còn gọi là lao động giản đơn là bao nhiêu lần..

12.3.2. Chế độ tiền lương chức vụ

Chế độ tiền lương chức vụ là toàn bộ những quy định của nhà nước để trả lương cho lao động quản lý. Lao động quản lý tuy không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ, nhưng lại có vai trò quan trọng lập kế hoạch, tổ chức, điều hành kiểm soát và điều chỉnh các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Khác với lao động trực tiếp, lao động quản lý làm việc bằng trí óc nhiều hơn, cấp quản lý càng cao thì đòi hỏi càng sáng tạo nhiều, phải kết hợp cả yếu tố khoa học và nghệ thuật, không chỉ thực hiện các vấn đề chuyên môn mà còn giải quyết các quan hệ con người quá trình làm việc. Chính vì vậy việc tính toán để xây dựng thang lương, bảng lương cho lao động quản lý rất phức tạp. Những yêu cầu đối với lao động quản lý không chỉ khác với lao động trực tiếp mà còn khác nhau giữa các loại cấp quản lý với nhau (về kiến thức kinh tế, kiến thức kỹ thuật, văn học quản lý).

Xây dựng chức danh của lao động quản lý: Thông thường trong quản lý có ba nhóm chức danh: Chức danh lãnh đạo quản lý; Chức danh chuyên môn, kỹ thuật nghiệp vụ; Chức danh thừa hành, phục vụ.

THỰC HIỆN CHẾ ĐỘ TIỀN LƯƠNG MỚI, ĐỔI MỚI ĐỂ TẠO SỰ CÔNG BẰNG

Chế độ tiền lương mới có sự giãn cách bình quân từ 6 đến 7 lần.

Trước đây, cơ chế tiền lương không phải là phân phối theo lao động mà phân biệt theo chức danh, tiền lương cho người lao động bao gồm cả chính sách chế độ chứ không phải là hiệu quả công việc, vì vậy đã nảy sinh nhiều bất hợp lý. Trước vấn đề này, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã chỉ đạo các đơn vị thành viên thực hiện cơ chế tiền lương mới. Theo chế độ tiền lương mới, thu nhập của người lao động sẽ được phân phối theo công việc, làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

Trả lương theo kết quả sản xuất kinh doanh

Nhiều ý kiến cho rằng, việc đổi mới cơ chế tiền lương là vấn đề đang bức xúc và phải được làm triệt để, tạo sự công bằng cho người lao động. Hiện tất cả các đơn vị đã xây dựng quy chế phân phối thu nhập. Có những đơn vị tuy đã thực hiện quy chế phân phối thu nhập nhưng chủ yếu vẫn đánh giá trên chức danh nhiều hơn là năng lực, vẫn còn bình quân và chưa tạo được động lực mạnh để khuyến khích, thu hút những người có năng lực, trình độ.

Theo quan điểm của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, các đơn vị sẽ phải đánh giá theo mức độ phức tạp của công việc chứ không trả lương theo chức danh. Tập đoàn đã đưa ra 5 nhóm yếu tố để đánh giá theo công việc để trả lương. Trước hết là phân nhóm công việc sau đó thống kê nội dung công việc nào là phức tạp và công việc nào là giản đơn. Chuyển chế độ trả lương theo bằng cấp, chức danh sang hình thức trả lương theo công việc, đồng thời

gắn chế độ đãi ngộ của cá nhân với kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị. Thế nhưng vấn đề nan giải nhất trong việc thực hiện chế độ tiền lương mới là làm sao đánh giá đúng lao động, vì đánh giá đúng sẽ có phân phối thu nhập đúng. Theo Ban Tổ chức Cán bộ lao động, để thực hiện được cơ chế phân phối thu nhập thành công thì thực sự đây là sự chuyển biến lớn và phải vượt qua nhiều khó khăn.

Lương mới sẽ tác động đến 8 vạn lao động

Nhiều ý kiến cho rằng, khi thực hiện chế độ tiền lương mới sẽ nảy sinh vấn đề như những người ở vị trí cao trong doanh nghiệp sẽ luôn được hưởng mức lương cao vì rất khó đánh giá được hiệu quả công việc của lãnh đạo. Bên cạnh đó, những người lao động bình thường sẽ không tăng thu nhập thậm chí thu nhập còn thật giảm. Nhưng theo Ban Tổ chức Cán bộ lao động thì hiệu quả của những người nắm giữ những vị trí cao sẽ được đánh giá trên hiệu quả của doanh nghiệp để trả lương cho hợp lý. Riêng Kế toán trưởng và Giám đốc sẽ có hội đồng lương đánh giá công việc.

Việc đánh giá hiệu quả công việc sẽ được thực hiện từ các tổ nhóm sản xuất trở lên theo thang điểm được chấm và phải thực hiện theo quy chế dân chủ. Vẫn theo Ban Tổ chức Cán bộ lao động, so với chế độ tiền lương cũ thì chế độ tiền lương mới có sự giãn cách, bình quân từ 6 - 7 lần. Trong đó, mức giảm thấp nhất trung bình từ 100.000 - 150.000 đồng/tháng và mức giảm cao nhất khoảng 400.000 đồng - 500.000 đồng/tháng và mức tăng trung bình từ 150.000 - 300.000 đồng/tháng. Việc đổi mới cơ chế phân phối thu nhập sẽ tác động đến khoảng 8 vạn lao động.

Trong quá trình thực hiện, những lao động giản đơn đang hưởng mức lương cao sẽ phải điều chỉnh mức lương ngang bằng với mặt bằng chung với những lao động giản đơn trên cùng địa bàn. Vì vậy, chắc chắn sẽ có những phản ứng, còn đối với những lao động phức tạp mức lương sẽ tăng để khuyến khích người lao động. Thực tế khi thực hiện chế độ tiền lương mới, những đơn vị cũ sẽ thực hiện khó khăn hơn những đơn vị mới. Nhưng cho dù khó đến mấy, các đơn vị này cũng phải làm để đảm bảo công bằng cho người lao động và tạo động lực để phát triển doanh nghiệp.

(Theo http://www.vnpost.dgpt.gov.vn/bao_2002/so1/thoisu/t12b1.htm)

12.4. QUẢN TRỊ HỆ THỐNG TIỀN CÔNG, TIỀN LƯƠNG

12.4.1. Cơ sở pháp lý để xây dựng cơ chế trả công lao động

Thứ nhất, theo quy định của Bộ luật Lao động; Luật Doanh nghiệp Nhà nước; Nghị định số 197/CP ngày 31/12/1994 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về tiền lương, Nghị định số 28/CP ngày 28/03/1997 của

Chính phủ về đổi mới quản lý tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp nhà nước và Thông tư số 05/2001 LĐTĐBXH ngày 29/01/2001 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội về việc hướng dẫn xây dựng đơn giá tiền lương và quản lý tiền lương thu nhập trong doanh nghiệp nhà nước, giao cho người sử dụng lao động (Giám đốc đơn vị thành viên) toàn quyền quyết định việc phân phối quỹ tiền lương và trả lương gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả sản xuất kinh doanh, cụ thể hoá trong một số điều như sau:

- Điều k, Điều 7 Luật Doanh nghiệp nhà nước: Doanh nghiệp được quyền lựa chọn hình thức trả lương, được quyền quyết định mức lương và thưởng cho người lao động trên cơ sở các đơn giá tiền lương trên đơn vị sản phẩm hoặc chi phí dịch vụ và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Điều 55 Bộ luật Lao động: Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc; Điều 57: Chính phủ công bố thang lương, bảng lương để làm cơ sở tính các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, tiền lương khi làm thêm giờ, làm đêm, ngưng việc, nghỉ hàng năm và các trường hợp nghỉ việc khác của người lao động; Điều 58: Người sử dụng lao động có quyền chọn hình thức trả lương theo thời gian, theo sản phẩm, theo khoán nhưng phải duy trì hình thức trả lương đã trọn trong một thời gian nhất định và phải thông báo cho người lao động biết.

- Điều 6 Nghị định số 28/CP ngày 28/3/1997 của Chính phủ quy định: Hội đồng quản trị, Giám đốc doanh nghiệp nhà nước (đối với doanh nghiệp không có Hội đồng quản trị) phải thực hiện: Phối hợp với Ban Chấp hành Công đoàn cùng cấp xây dựng và ban hành quy chế trả lương gắn với năng suất lao động, hiệu quả công việc của từng người, khuyến khích người có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao. Quy chế trả lương phải được phổ biến từng người lao động trong doanh nghiệp và đăng ký với Sở Lao động - Thương binh và Xã hội theo quy định của Bộ luật Lao động.

- Quy định tại Thông tư số 05/2001/TT- BLĐTBXH: Doanh nghiệp có toàn quyền phân phối quỹ tiền lương và trả lương gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả sản xuất, kinh doanh của từng đơn vị, bộ phận và cá nhân người lao động. Tiền lương của từng bộ phận, cá nhân chủ yếu phụ thuộc vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công tác, giá trị cống hiến của từng bộ phận và cá nhân người lao động, không phân phối bình quân.

Để có cơ sở thực hiện theo quy định trên, quy chế xây dựng phải bảo đảm:

- Sự lựa chọn phương pháp trả lương hoặc khi thay đổi phải thể hiện trong Thỏa ước lao động tập thể và Đăng ký với Sở Lao động - Thương binh và Xã hội địa phương và cơ quan quản lý cấp trên trực tiếp.

- Bản quy chế trả lương hoặc nội dung bổ sung sửa đổi phải được tổ chức công đoàn cùng cấp thỏa thuận trước khi ban hành, đồng thời được phổ biến đến từng người lao động.

Thứ hai, theo chức năng quản lý, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội đã có Công văn số 4320/LĐTBXH-TL ngày 29/12/1998 về hướng dẫn xây dựng quy chế trả lương trong doanh nghiệp. Theo nội dung văn bản trên. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội hướng dẫn những nội dung chủ yếu về nghiệp vụ để giúp các doanh nghiệp xây dựng quy chế trả lương cho người lao động. Như vậy, phần trình bày của văn bản không phải là quy định của Nhà nước, không mang tính pháp lý. Nội dung hướng dẫn của Công văn số 4320/LĐTBXH-TL quy định như sau:

- Thực hiện phân phối kết quả lao động cuối cùng của từng người, từng bộ phận. Những người đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật cao, đóng góp nhiều vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có thể trả lương cao hơn Giám đốc.

- Chống phân phối bình quân, hệ số giãn cách giữa người có tiền lương cao nhất và thấp nhất do doanh nghiệp lựa chọn, nhưng tối đa không quá 2 lần so với hệ số mức lương cao nhất áp dụng

trong doanh nghiệp quy định tại Nghị định số 26/CP ngày 23/5/1993 của Chính phủ quy định tạm thời chế độ tiền lương mới trong doanh nghiệp và thấp nhất bằng hệ số mức lương quy định Nghị định 26/CP.

- Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động, không sử dụng vào mục đích khác.

- Giám đốc phối hợp với tổ chức Công đoàn cùng cấp để xây dựng quy chế trả lương. Quy chế trả lương phải phổ biến công khai cho cán bộ, công nhân viên và đăng ký với cơ quan giao đơn giá tiền lương.

Sử dụng quỹ tiền lương trong doanh nghiệp

Để bảo đảm quỹ tiền lương không vượt chi so với quỹ tiền lương được hưởng, có thể phân chia quỹ tiền lương kế hoạch cho các quỹ như sau:

- Trích tối đa không quá 10% để thưởng từ quỹ lương đối với người lao động có năng suất, chất lượng cao.

- Trích tối đa không quá 2% để khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao.

- Quỹ dự phòng tối đa không quá 12%.

- Còn lại phân phối trực tiếp cho người lao động.

Nội dung trả lương được hưởng dẫn theo hai cách:

Cách 1: Trả lương theo công việc, theo mức độ phức tạp, tính trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc, không phụ thuộc vào chức danh và hệ số lương quy định theo nghị định số 25/CP và 26/CP ngày 25/3/1993 của Chính phủ.

Theo cách này tiền lương cấp bậc, chức vụ chỉ sử dụng để đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.

Cách 2: Trả lương vừa theo hệ số mức lương được xếp tại Nghị định số 25/CP và 26/CP vừa theo mức độ phức tạp, tính trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc.

Theo đánh giá của các nhà quản lý: Xây dựng theo cách 1 mang tính cách mạnh hơn, đem lại tự chủ cho doanh nghiệp nhiều hơn (không lệ thuộc vào chức danh và thang bảng lương của Nhà nước), có thể khắc phục được những tồn tại và bất hợp lý trong việc thiết kế thang bảng lương năm 1993.

Xây dựng theo cách 2 một phần vẫn lệ thuộc vào chức danh và thang bảng lương của Nhà nước, tuy nhiên với thực tế hiện nay trong doanh nghiệp nhà nước tính bao cấp trong lao động tiền lương còn tồn tại nên áp dụng cách 2 sẽ ít biến động hơn, hiệu quả hơn, chuyển dần từng bước sang trả lương theo công việc trong những năm tới.

12.4.2. Nguyên tắc xây dựng cơ chế trả công lao động

Nguyên tắc 1: Quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

Đây là nguyên tắc cơ bản của quy luật phân phối theo định hướng xã hội chủ nghĩa nhằm thực hiện trả công ngang nhau cho lao động như nhau, tạo sự công bằng và bình đẳng trong phân phối, chống phân phối bình quân vì phân phối bình quân sẽ kìm hãm phát huy tài năng, trí tuệ của người lao động, tạo ra tư tưởng bảo thủ, bao cấp, chây lười trong lao động.

Nguyên tắc 2: Trả lương khoán theo việc và kết quả thực hiện công việc theo số lượng và chất lượng hoàn thành.

Trong nền kinh tế thị trường, sản phẩm sản xuất ra phải được tiêu thụ, kinh doanh phải có hiệu quả và có lãi. Vì vậy, nếu chỉ quan tâm đến số lượng sản phẩm không quan tâm đến hiệu quả tiêu thụ sản phẩm, hay nói cách khác là kết quả công việc thực hiện thì tiền lương sẽ không gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Đặc biệt trong dây chuyền sản xuất Bưu điện là dây chuyền thống nhất trên mạng lưới, một cá nhân, một công đoạn sản phẩm bị

hư hỏng, sai phạm sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình sản xuất, vì vậy trả lương theo số lượng và chất lượng công việc sẽ nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh toàn mạng lưới, chất lượng phục vụ tốt hơn.

Nguyên tắc 3: Gắn chế độ trả lương của cá nhân với kết quả sản xuất kinh doanh của tập thể và của toàn đơn vị.

Chi phí tiền lương nằm trong kết cấu giá thành sản phẩm của tập thể và đơn vị, để tiền lương thực sự là đòn bẩy kinh tế thì nó gắn với các chỉ tiêu kinh tế và chỉ tiêu hiệu quả; mặt khác, nguyên tắc này còn bảo đảm hài hoà 3 lợi ích: Lợi ích nhà nước (nghĩa vụ và lợi nhuận), lợi nhuận tập thể (chỉ tiêu sản xuất kinh doanh) và lợi ích người lao động (tiền lương và tiền thưởng).

Nguyên tắc 4: Quy chế phân phối tiền lương phải được tập thể lao động thảo luận thông qua; khi cơ chế ban hành mọi người phải có nghĩa vụ thực hiện.

Nội dung này nhằm đảm bảo thực hiện nguyên tắc dân chủ tập trung, vừa mang tính quần chúng vừa mang tính pháp lệnh. Thảo luận dân chủ để đảm bảo công khai, công bằng theo nguyên tắc phân phối theo lao động và đảm bảo đánh giá lao động chính xác làm cơ sở cho phân phối. Mặt khác, để tránh tùy tiện trong quá trình thực hiện và bảo đảm tính nghiêm túc, khi quy chế ban hành mọi người đều phải có nghĩa vụ thực hiện.

Nguyên tắc 5: Chính sách tiền lương phải được gắn với nội dung quản lý nhân sự khác: Đào tạo, tuyển dụng, bồi dưỡng, thu hút và định hướng phát triển nguồn nhân lực.

Để phát huy hiệu quả sử dụng lao động và vai trò kích thích của chính sách tiền lương, đồng thời để người lao động luôn theo kịp với yêu cầu phát triển của sản xuất; ngoài việc đãi ngộ hợp lý cần quan tâm đến đào tạo, bồi dưỡng, khuyến khích tài năng để

người lao động phát huy hết năng lực của mình, không ngừng nâng cao năng suất lao động và đóng góp vào kết quả sản xuất kinh doanh của tập thể và đơn vị.

12.4.3. Các hình thức trả công lao động

a) *Hình thức trả lương theo thời gian căn cứ vào thời gian làm việc thực tế*

Tiền công tháng là tiền lương trả cố định hàng tháng trên cơ sở Hợp đồng lao động; Tiền lương tuần là tiền lương trả cho một tuần làm việc được xác định trên cơ sở tiền lương tháng nhân với 12 tháng và chia cho 52 tuần; Tiền lương ngày là tiền lương trả cho một ngày làm việc được xác định trên cơ sở tiền lương tháng chia cho 26 ngày; Tiền lương giờ là tiền lương trả cho một giờ làm việc được xác định trên cơ sở tiền lương ngày chia cho số giờ tiêu chuẩn (8 giờ trong 1 ngày là 40 giờ trong 1 tuần).

b) *Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm họ làm ra*

Là phương pháp trả lương căn cứ vào đơn giá hoàn thành một đơn vị sản phẩm hay công việc và số lượng đơn vị hay công việc đã được thực hiện. Đây là hình thức trả lương mang tính chất kích thích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, được sử dụng phổ biến đối với các doanh nghiệp.

c) *Trả lương khoán là hình thức trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành*

Người lao động được trả lương trực tiếp đầy đủ, đúng thời hạn và tại nơi làm việc. Trường hợp đặc biệt phải trả lương chậm, không được chậm quá một tháng và người sử dụng lao động phải đền bù cho người lao động một khoản tiền ít nhất bằng lãi suất tiền gửi tiết kiệm do ngân hàng nhà nước công bố tại thời điểm trả lương

d) Mức lương khi làm thêm giờ vào ban ngày

- Vào ngày thường, được trả lương ít nhất bằng 150% của tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

- Vào ngày nghỉ hàng tuần được trả lương ít nhất bằng 200% của tiền lương của ngày làm việc bình thường và vào ngày lễ được trả lương ít nhất bằng 300% của tiền lương của ngày làm việc bình thường.

Trường hợp người lao động được nghỉ bù những giờ làm thêm thì người sử dụng lao động chỉ phải trả phần chênh lệch bằng 50% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường, nếu làm thêm giờ vào ngày bình thường, bằng 100%, nếu làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày lễ.

- Đối với người được trả lương theo sản phẩm, sau khi hoàn thành định mức số lượng, khối lượng sản phẩm tính theo giờ tiêu chuẩn, nếu người sử dụng lao động có yêu cầu làm thêm thì đơn giá những sản phẩm làm thêm ngoài định mức giờ tiêu chuẩn được tăng thêm 50%, nếu sản phẩm được làm thêm vào ngày thường; 100% nếu sản phẩm được làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày lễ.

Cách tính tiền lương làm thêm giờ:

Tiền lương làm thêm giờ = Tiền lương giờ $\times$ Số giờ làm thêm
 $\times$ 150% hoặc 200%

e) Mức lương khi làm việc vào ban đêm

- Mức ít nhất 35% tiền lương làm việc vào ban ngày, áp dụng cho trường hợp làm việc liên tục vào ban đêm từ 8 ngày trở lên trong một tháng không phân biệt hình thức trả lương.

- Mức ít nhất 30% tiền lương làm việc vào ban ngày, áp dụng cho các trường hợp làm việc vào ban đêm còn lại không phân biệt hình thức trả lương.

- Đối với lao động trả lương theo sản phẩm, lương khoán nếu làm việc vào ban đêm thì đơn giá tiền lương được tăng thêm ít nhất 30% hoặc ít nhất 35% so với đơn giá tiền lương làm việc vào ban ngày

Trường hợp làm thêm giờ vào ban đêm thì tiền lương giờ làm thêm được tính trả như làm thêm giờ vào ban ngày, cộng với tiền lương trả thêm khi làm việc vào ban đêm.

Cách tính tiền lương trả thêm khi làm việc vào ban đêm:

Tiền lương trả thêm = Tiền lương giờ $\times$ Số giờ làm việc ban đêm $\times$
ít nhất 30% hoặc ít nhất 35%

- Người sử dụng lao động có trách nhiệm trích từ lợi nhuận hàng năm để thưởng cho người lao động đã làm việc tại doanh nghiệp từ một năm trở lên, có đóng góp và kết quả sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, mức trích thưởng ít nhất là 10% lợi nhuận còn lại của doanh nghiệp.

- Mức lương tối thiểu này làm căn cứ để tính các mức lương khác của hệ thống thang lương, bảng lương, mức phụ cấp lương và để trả công đối với những người làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường.

- Tiền lương và trợ cấp của người về hưu và nghỉ mất sức lao động

Những người hưởng trợ cấp mất sức lao động có đủ 15 năm đến 20 năm công tác thực tế đóng bảo hiểm xã hội, tại thời điểm hết hạn, cắt trợ cấp mất sức nếu nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi thì tiếp tục được hưởng trợ cấp mức quy định chung 100.000 đồng/tháng, được Nhà nước mua bảo hiểm y tế và trợ cấp mai táng.

Còn các đối tượng là công nhân, viên chức có đủ 15 năm đến 20 năm công tác thực tế đóng bảo hiểm xã hội thì giao cho địa phương xem xét hoàn cảnh đời sống cụ thể để trợ cấp.

12.5. QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG VÀ THU NHẬP

a) Xây dựng đơn giá tiền lương:

* Xác định chỉ tiêu kế hoạch sản xuất, kinh doanh để xây dựng đơn giá tiền lương:

Căn cứ vào tính chất, đặc điểm sản xuất, kinh doanh, công ty lựa chọn các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất, kinh doanh sau đây để xây dựng đơn giá tiền lương:

- Tổng doanh thu;
- Tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương);
- Lợi nhuận;
- Tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ.

Chỉ tiêu tổng doanh thu; tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương); lợi nhuận được tính theo quy định tại Nghị định số 199/2004/NĐ-CP ngày 03 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ ban hành quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác và các văn bản hướng dẫn thực hiện của Bộ Tài chính.

Chỉ tiêu tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ, được tính theo Thông tư số 06/2005/TT-BLĐTBXH ngày 05/01/2005 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.

* Xác định các thông số để xây dựng đơn giá tiền lương:

Các thông số để xây dựng đơn giá tiền lương, bao gồm:

- Mức lao động tổng hợp cho đơn vị sản phẩm (Tsp) hoặc lao động định biên của công ty (Lđb) (được xây dựng theo quy định tại Thông tư số 06/2005/TT-BLĐTBXH ngày 05/01/2005 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội).

- Mức lương tối thiểu của doanh nghiệp lựa chọn, được tính theo công thức sau:

$$TL_{\min \text{ ety}} = TL_{\min} \times (1 + K_{dc})$$

Trong đó:

+ $TL_{\min \text{ ety}}$: Mức lương tối thiểu của doanh nghiệp lựa chọn;

+ $TL_{\min}$: Mức lương tối thiểu chung;

+ K_{dc} : Hệ số điều chỉnh tăng thêm so với mức lương tối thiểu chung do công ty lựa chọn theo quy định tại tiết b, điểm 1, mục III của Thông tư này.

- Hệ số lương theo cấp bậc công việc bình quân (H_{cb}).

Hệ số lương theo cấp bậc công việc bình quân để xây dựng đơn giá tiền lương được xác định trên cơ sở cấp bậc công việc bình quân của công nhân, nhân viên trực tiếp sản xuất, kinh doanh và hệ số lương bình quân của lao động gián. Cấp bậc công việc được xác định căn cứ vào tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, trình độ kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu chất lượng sản phẩm.

- Hệ số phụ cấp bình quân tính trong đơn giá tiền lương (H_{pc}):

Hệ số phụ cấp bình quân tính theo trong đơn giá tiền lương được xác định căn cứ vào đối tượng và mức phụ cấp được hưởng của từng loại phụ cấp do Nhà nước quy định, gồm: Phụ cấp khu vực; phụ cấp thu hút; phụ cấp trách nhiệm công việc; phụ cấp độc hại; nguy hiểm; phụ cấp lưu động; phụ cấp giữ chức vụ Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng và tương đương.

- Tiền lương của cán bộ chuyên trách đoàn thể do tổ chức đoàn thể trả lương thì phần chênh lệch giữa tiền lương tính theo mức lương tối thiểu của công ty lựa chọn và tiền lương do tổ chức đoàn thể trả được cộng vào để xác định đơn giá tiền lương của công ty.

- Tiền lương tính thêm khi làm việc vào ban đêm (V_{tld}):

Tiền lương tính thêm khi làm việc vào ban đêm, được xác định bằng 30% tiền lương khi làm việc vào ban ngày của số lao động làm việc vào ban đêm đã xác định trong kế hoạch.

*** Xây dựng đơn giá tiền lương**

Doanh nghiệp lựa chọn phương pháp phù hợp dưới đây để xây dựng đơn giá tiền lương cụ thể:

- Đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh nghiệp, áp dụng theo công thức sau:

$$V_{dg} = \frac{[L_{db} \times TL_{mincty} \times (H_{cb} + H_{pc}) + V_{dt}] \text{ tháng 12} + V_{tld}}{\Sigma T_{kh} \text{ (chưa có lương)}}$$

Trong đó:

V_{dg} = Đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh thu (đơn vị tính đồng/1.000 đồng doanh thu);

+ $L_{db} \times TL_{mincty} \times (H_{cb} + H_{pc}) + V_{dt}$: Được xác định theo quy định tại tiết b, điểm 2, mục III của Thông tư này;

+ ΣT_{kh} : Tổng doanh thu kế hoạch theo tiết a, điểm 2 mục III của Thông tư này.

- Đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương) áp dụng theo công thức sau:

$$V_{dg} = \frac{[L_{db} \times TL_{mincty} \times (H_{cb} + H_{pc}) + V_{dt}] \text{ tháng 12} + V_{tld}}{P_{kh}}$$

V_{dg} = Đơn giá tiền lương tính trên tổng lợi nhuận (đơn vị tính đồng/1.000 đồng lợi nhuận);

+ $L_{db} \times TL_{mincty} \times (H_{cb} + H_{pc}) + V_{dt}$: Được xác định theo quy định tại tiết b, điểm 2, mục III của Thông tư này;

+ P_{kh} : Tổng doanh thu kế hoạch theo tiết a, điểm 2 mục III của Thông tư này.

- Đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương) áp dụng theo công thức sau:

$$V_{dg} = V_{giờ} \times T_{sp}$$

Trong đó:

V_{dg} : Đơn vị tiền lương tính trên đơn vị sản phẩm, kể cả sản phẩm quy đổi tiêu thụ (đơn vị tính là đồng/ đơn vị sản phẩm).

$V_{giờ}$: Tiền lương giờ để tính đơn giá tiền lương, được tính bằng tiền lương tháng bình quân kế hoạch chia cho 26 ngày và chia cho 8 giờ. Tiền lương bình quân tháng được tính trên cơ sở hệ số lương theo cấp bậc công việc, phụ cấp lương bình quân, mức lương tối thiểu của công ty lựa chọn, phần chênh lệch tiền lương của cán bộ chuyên trách đoàn thể và tiền lương tính thêm khi làm việc vào ban đêm.

T_{sp} : Mức lao động tổng hợp cho đơn vị sản phẩm (tính bằng số giờ. Người/đơn vị sản phẩm).

Ngoài 4 phương pháp tính đơn giá tiền lương nêu trên, trong kinh tế thị trường hiện nay còn phương pháp tính đơn giá tiền lương trên giá trị gia tăng. Tùy theo điều kiện cụ thể, thực hiện thí điểm tính đơn giá tiền lương trên giá trị gia tăng đối với một số công ty.

b) Xác định quỹ tiền lương kế hoạch

Tổng quỹ tiền lương kế hoạch để lập kế hoạch tổng chi phí về tiền lương của công ty, được tính theo công thức sau:

$$\sum V_{kh} = V_{khdg} + V_{khcd}$$

Trong đó:

ΣV_{kh} : Tổng quỹ tiền lương kế hoạch năm của công ty;

V_{khdg} : Quỹ tiền lương kế hoạch theo đơn giá tiền lương;

V_{khd} : Quỹ tiền lương kế hoạch theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương).

V_{khdg} và V_{khd} : Được xác định như sau:

+ Quỹ tiền lương kế hoạch theo đơn giá tiền lương

Quỹ tiền lương kế hoạch theo đơn giá tiền lương của công ty được tính theo công thức sau:

$$V_{khdg} = V_{dg} \times C_{dxkh}$$

V_{khdg} : Quỹ tiền lương kế hoạch theo đơn giá tiền lương

V_{dg} : Đơn giá tiền lương tính theo quy định tại tiết c, điểm 2, mục III của Thông tư này.

C_{dxkh} : Tổng doanh thu hoặc tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương) hoặc lợi nhuận hoặc tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ kế hoạch, được xác định theo quy định tại tiết a, điểm 2, mục III của Thông tư này;

+ Quỹ tiền lương kế hoạch theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương).

Quỹ tiền lương kế hoạch theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương của công ty được tính theo công thức sau:

$$V_{khd} = V_{pc} + V_{bs}$$

Trong đó:

V_{khd} : Quỹ tiền lương kế hoạch theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương);

V_{pc} : Các khoản phụ cấp lương và các chế độ khác (nếu có) không được tính trong đơn giá tiền lương, bao gồm: Phụ cấp thợ lặn; phụ cấp đi biển; chế độ thưởng an toàn hàng không, thưởng vận hành an toàn diện, tính theo đối tượng và mức được hưởng theo quy định của Nhà nước;

V_{bs} : Tiền lương của những ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định của Bộ luật Lao động (gồm: Nghỉ phép năm, nghỉ việc riêng, nghỉ lễ, tết, nghỉ theo chế độ lao động nữ).

c) Xác định quỹ tiền lương thực hiện

Tổng quỹ tiền lương thực hiện của doanh nghiệp, được tính theo công thức sau:

$$\Sigma V_{th} = V_{thdg} + V_{thcd}$$

Trong đó

ΣV_{th} : Tổng quỹ tiền lương thực hiện của doanh nghiệp;

V_{thdg} : Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương (đối với công ty phải điều chỉnh quỹ tiền lương thực hiện thì lấy quỹ tiền lương thực hiện sau khi điều chỉnh);

V_{thcd} : Quỹ tiền lương thực hiện theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương).

V_{thdg} và V_{thcd} được xác định như sau:

- *Xác định quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương:*

Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương được xác định căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, năng suất lao động và lợi nhuận của doanh nghiệp, cụ thể:

Quỹ tiền lương thực hiện theo kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, được tính theo công thức sau:

$$V_{thdg} = V_{dg} \times C_{sxth} \quad (1)$$

Trong đó:

V_{thdg} : Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương;

V_{dg} : Đơn giá tiền lương tính theo quy định tại tiết c, điểm 2, mục III của Thông tư này:

C_{sxth} : Tổng doanh thu hoặc tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương) hoặc lợi nhuận hoặc tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ thực hiện:

Khi xác định chỉ tiêu tổng doanh thu; tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương); lợi nhuận; tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ thực hiện, nếu có yếu tố làm tăng so với kế hoạch mà không do năng suất lao động tạo ra thì phải loại trừ khi xác định quỹ tiền lương thực hiện.

- Điều chỉnh quỹ tiền lương thực hiện theo năng suất lao động với lợi nhuận:

+ Đối với doanh nghiệp có năng suất lao động thực hiện bình quân và lợi nhuận thực hiện bằng hoặc cao hơn kế hoạch thì quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương được tính theo công thức (1).

+ Đối với doanh nghiệp có năng suất lao động thực hiện bình quân và lợi nhuận thực hiện thấp hơn kế hoạch thì phải điều chỉnh quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương theo công thức sau:

$$V_{thđgc} = V_{thđg} - V_w - V_p \quad (2)$$

Trong đó:

$V_{thđgc}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương sau khi điều chỉnh;

$V_{thđg}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương;

V_w : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo năng suất lao động, được tính theo công thức sau:

$$V_w = V_{thđg} \times \left(1 - \frac{W_{th}}{W_{kh}} \right) \quad (3)$$

W_{th} , W_{kh} : Năng suất lao động thực hiện và kế hoạch bình quân của doanh nghiệp (Được xác định theo quy định tại Thông tư số

09/2005/TT-BLĐTBXH ngày 05/01/2005 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội).

* V_p : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo lợi nhuận (đối với trường hợp sau khi điều chỉnh quỹ tiền lương thực hiện theo năng suất lao động và lợi nhuận thực hiện vẫn thấp hơn lợi nhuận kế hoạch), được tính theo một trong hai cách sau đây:

Cách 1: Điều chỉnh quỹ tiền lương theo mức tuyệt đối, tương đối so với lợi nhuận giảm, được tính theo công thức sau:

$$V_p = P_{kh} - P_{th} \quad (4)$$

Trong đó:

V_p : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo lợi nhuận;

$P_{thđg}$: Lợi nhuận kế hoạch ứng với đơn giá tiền lương theo quy định tại tiết b, điểm 1 và tiết a, điểm 2, mục III của Thông tư này.

P_{th} : Lợi nhuận thực hiện (sau khi điều chỉnh quỹ tiền lương thực hiện theo năng suất lao động).

Cách 2: Điều chỉnh quỹ tiền lương theo mức tương đối, được tính theo công thức sau:

$$V_p = ((V_{thđg} - V_{cd} - V_w) \times (1 - \frac{P_{th}}{P_{kh}})) \times 0,5$$

Trong đó:

V_p : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo lợi nhuận;

$V_{thđg}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương;

V_{cd} : Quỹ tiền lương chế độ, được xác định bằng số lao động định mức nhân với hệ số lương theo cấp bậc công việc bình quân, hệ số phụ cấp lương bình quân và mức lương tối thiểu chung;

V_w : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo năng suất lao động, tính theo công thức (3);

P_{th} : Lợi nhuận thực hiện (sau khi điều chỉnh quỹ tiền lương theo năng suất lao động);

P_{kh} : Lợi nhuận kế hoạch ứng với đơn giá tiền lương.

+ Đối với công ty có năng suất lao động thực hiện bình quân thấp hơn kế hoạch và lợi nhuận thực hiện bằng hoặc cao hơn kế hoạch thì phải điều chỉnh quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương theo công thức sau:

$$V_{thđgc} = V_{thđg} - V_w$$

Trong đó

$V_{thđgc}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương sau khi điều chỉnh;

$V_{thđg}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương;

V_w : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo năng suất lao động, được tính theo công thức (3).

+ Đối với công ty có lợi nhuận thực hiện hấp dẫn hơn kế hoạch và năng suất lao động bình quân thực hiện hoặc cao hơn kế hoạch thì phải điều chỉnh quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương theo công thức sau

$$V_{thđgc} = V_{thđg} - V_p$$

Trong đó:

$V_{thđgc}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương sau khi điều chỉnh;

$V_{thđg}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương.

V_p : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo lợi nhuận; được tính theo 1 trong hai cách sau đây:

Cách 1: Điều chỉnh quỹ tiền lương theo mức tuyệt đối, tương ứng với số lợi nhuận giảm, được tính theo công thức (4)

Cách 2: Điều chỉnh quỹ tiền lương theo mức tương đối, được tính theo công thức sau:

$$V_p = ((V_{thđg} - V_{cd}) \times (1 - \frac{P_{th}}{P_{kh}})) \times 0,5$$

Trong đó:

V_p : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo lợi nhuận;

$V_{thđg}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương;

V_{cd} : Quỹ tiền lương chế độ, được xác định bằng số lao động định mức nhân với hệ số lương theo cấp bậc công việc bình quân, hệ số phụ cấp lương bình quân và mức lương tối thiểu chung;

P_{th} : Lợi nhuận thực hiện;

P_{kh} : Lợi nhuận kế hoạch ứng với đơn giá tiền lương.

Quỹ tiền lương thực hiện sau khi điều chỉnh theo năng suất lao động và lợi nhuận nêu trên không được thấp hơn quỹ tiền lương chế độ (V_{cd})

+ Đối với công ty lỗ thì quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá tiền lương được xác định bằng số lao động thực tế sử dụng bình quân nhân với hệ số lương, hệ số phụ cấp bình quân và mức lương, hệ số phụ cấp bình quân và mức lương tối thiểu chung.

- *Xác định quỹ tiền lương thực hiện theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương)*

Quỹ tiền lương thực hiện theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương), được tính theo công thức sau:

$$V_{thđg} + V_{pc} + V_{bs} + V_{tg} + V_{ld}$$

$V_{thđg}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo chế độ (không tính trong đơn giá tiền lương);

V_{pc} ; V_{bs} : Các khoản phụ cấp lương và chế độ khác không được tính trong đơn giá tiền lương, tiền lương của những ngày nghỉ được hưởng lương.

V_{tg} : Tiền lương làm thêm giờ, tính theo số giờ thực tế làm thêm (tổng số giờ làm thêm trong kế hoạch và số giờ làm thêm ngoài kế hoạch không vượt quá số giờ làm thêm theo quy định của Bộ luật Lao động) để thực hiện số lượng công việc phát sinh chưa xác định trong quỹ tiền lương kế hoạch.

V_{ld} : Tiền lương làm việc vào ban đêm, được tính theo số giờ thực tế làm việc vào ban đêm để thực hiện số lượng công việc phát sinh chưa xác định trong quỹ tiền lương kế hoạch.

e) Quy chế trả lương:

- Doanh nghiệp có trách nhiệm xây dựng quy chế trả lương theo quy định của pháp luật, bảo đảm dân chủ, công bằng, công khai, minh bạch, khuyến khích người có tài năng, có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho công ty.

Khi xây dựng quy chế trả lương phải có sự tham gia của Ban Chấp hành Công đoàn doanh nghiệp, đồng thời phổ biến đến từng người lao động và đăng ký với đại diện chủ sở hữu trước khi thực hiện.

- Doanh nghiệp được trích lập quỹ dự phòng để bổ sung vào quỹ tiền lương của năm sau liền kề nhằm bảo đảm việc trả lương không bị gián đoạn và không được sử dụng vào mục đích khác.

g) Căn cứ vào quỹ tiền lương thực hiện, doanh nghiệp trả lương theo năng suất, chất lượng, hiệu quả sản xuất, kinh doanh cho từng đơn vị, bộ phận và cá nhân người lao động. Trường hợp chi vượt quỹ tiền lương thực hiện thì công ty phải hoàn trả phần tiền lương đã chi vượt từ quỹ tiền lương thực hiện của năm sau liền kề.

h) Chế độ tiền thưởng

- Các doanh nghiệp có trách nhiệm xây dựng quy chế thưởng theo quy định của pháp luật, bảo đảm dân chủ, công bằng, công khai, minh bạch, khuyến khích người có tài năng, có trình độ

chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao đóng góp nhiều cho doanh nghiệp.

Khi xây dựng quy chế thưởng phải có sự tham gia của Ban Chấp hành Công đoàn doanh nghiệp, đồng thời phổ biến đến từng người lao động và đăng ký với đại diện chủ sở hữu trước khi thực hiện.

12.6. CÁC BƯỚC XÂY DỰNG QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG

Doanh nghiệp cần cụ thể hóa cơ chế trả lương bằng văn bản, công bố và áp dụng trong doanh nghiệp. Văn bản này thường được gọi là Quy chế trả lương hay quy chế tiền lương trong doanh nghiệp. Các bước xây dựng nên được tiến hành theo một trình tự như sau:

Bước 1: Xác định đơn giá và quỹ tiền lương kế hoạch cả năm

Bạn cần dự báo doanh nghiệp cần phải chi bao nhiêu cho tiền lương và tỷ lệ trên doanh thu là bao nhiêu và đó chính là đơn giá tiền lương trong năm. Đơn giá này sẽ là cơ sở để bạn xác định lương cơ bản cho các nhóm chức danh, căn cứ để tính lương khoán trên doanh thu hay đơn vị sản phẩm.

Bước 2: Xây dựng hệ thống chức danh và hệ số dẫn cách

Ở bước này, bạn cần liệt kê và nhóm các công việc có cùng tính chất, mức độ phức tạp và trách nhiệm thành một nhóm chức danh. Việc này đòi hỏi cần có bản mô tả công việc và yêu cầu chi tiết cho từng vị trí chức danh theo các nhóm yếu tố cơ bản, ví dụ như:

Trình độ đào tạo, kinh nghiệm chuyên môn, kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện công việc. Tính trách nhiệm và áp lực trong các công việc thực tế đảm nhận. Trên cơ sở những yếu tố này, bạn xác định hệ số hoặc số điểm tương ứng với mỗi chức danh. Bạn cần cân nhắc kỹ lưỡng đến hệ số dẫn cách giữa các vị trí chức danh sao cho đảm bảo sự hợp lý giữa người cao nhất và thấp nhất trong công ty và các vị trí liền kề.

Bước 3: Xác định cách thức tính trả lương đến từng lao động

Với mỗi loại tính chất lao động, với mỗi bộ phận trong doanh nghiệp mà có thể áp dụng một cách tính trả lương cho phù hợp. Lương cố định có thể áp dụng cho các vị trí hành chính, lương khoán áp dụng cho những vị trí trực tiếp sản xuất sản phẩm hoặc tạo ra doanh thu. Cũng có thể áp dụng cả hai cách tính lương, tức là vừa có phần lương cố định vừa có phần lương khoán nhằm tận dụng ưu điểm của cả hai hình thức.

Trả lương khoán có nhiều phương pháp, có thể trả trên kết quả khối lượng sản phẩm hoặc doanh thu trực tiếp cá nhân hoặc nhóm thực hiện, cũng có thể trên hệ số hoặc số điểm chức danh, cho bộ phận trực tiếp và gián tiếp sản xuất.

Điều cần lưu ý trong việc trả lương khoán hay còn gọi là trả lương theo kết quả công việc hoàn thành là doanh nghiệp phải xác định một tỷ lệ hay đơn giá khoán phù hợp, có tính khuyến khích và đảm bảo thu nhập cho người lao động. Bạn cũng nên đặt ra các mức hoàn thành công việc khác nhau, và ở mỗi mức cao hơn sẽ có tỷ lệ khoán thưởng bổ sung nhằm phát huy tối đa năng lực và khuyến khích người lao động đạt được thành tích cao hơn trong công việc.

Bước 4: Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, khen thưởng xử phạt

Đảm bảo tính khuyến khích và công bằng trong quy chế trả lương bạn cần xây dựng các tiêu chuẩn hoàn thành công việc, đặc biệt đối với những vị trí lao động ở khối văn phòng gián tiếp sản xuất. Việc này đòi hỏi bản mô tả công việc được xây dựng tương đối sát với thực tế, công tác lập và giám sát kế hoạch làm việc ở từng bộ phận, cá nhân được thực hiện triệt để và nghiêm túc.

Mức độ hoàn thành công việc có thể được quy đổi thành các mức hệ số như 0,8 - 0,9 và tối đa là 1,0 tương ứng với loại lao động

A, B, C. Một cách khác là căn cứ trên những lỗi sai phạm trong công việc như chất lượng, số lượng hoặc tiến độ hoàn thành công việc mà có điểm giảm trừ tương ứng.

Bước 5: Quy định về thời điểm và quy trình tính trả lương và các chính sách lương đặc biệt

Người lao động cần được biết rõ về quy trình tính lương và thời điểm họ được trả lương hàng tháng. Bên cạnh đó, quy chế cần xác định rõ các trường hợp trả lương khi người lao động được công ty cử đi học, lương làm thêm giờ, lương trong thời kỳ thai sản đối với lao động nữ...

Bước 6: Ban hành, áp dụng và liên tục đánh giá, sửa đổi, bổ sung Quy chế

Quy chế cần được viết ngắn gọn, súc tích và dễ hiểu. Trước khi ban hành chính thức, bạn cần họp phổ biến và lấy ý kiến của người lao động. Ở nhiều doanh nghiệp, ai nhận được gì và tại sao chính là nguyên nhân gây ra sự bất bình, đồn đại, mâu thuẫn và mất đoàn kết. Cơ chế lương càng rõ ràng, minh bạch thì tinh thần và động lực của nhân viên càng cao. Đừng giữ bí mật quy chế lương hoặc viết đánh đố người đọc. Mức trả cho mỗi người là bí mật nhưng cách tính lương của bạn phải rõ ràng và dễ hiểu. Người lao động cần biết bạn trả lương cho họ như thế nào. Mỗi người lao động trong Công ty phải biết rõ cách tính lương cho cá nhân, bộ phận mình. những chính sách khuyến khích, đãi ngộ của công ty. Sau khi áp dụng, doanh nghiệp luôn nhớ rằng cơ chế hoặc chính sách trả lương không thể là bất biến mà nó cần liên tục được xem xét, đánh giá và sửa đổi cho phù hợp với bối cảnh kinh doanh và những yêu cầu mới.

12.7. TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO LÀ TỐT?

Có thể doanh nghiệp nghĩ rất đơn giản rằng, cách tốt nhất để nhân viên của mình làm việc hăng hái và năng suất hơn là thường xuyên tăng lương cho họ.

Hãy coi chừng “cái bẫy” tăng lương đó, bởi vì tăng lương cho nhân viên không theo một nguyên tắc nào là việc làm tốn kém và vô nghĩa. Doanh nghiệp hoàn toàn có thể thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn và doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận nhiều hơn, nhờ sơ đồ trả lương và chế độ thưởng hợp lý.

Hãy trả lương theo hiệu quả công việc

Nhiều doanh nghiệp quy định nhân viên chỉ được nhận một khoản tiền lương nhất định hàng tháng. Quy định này thật đơn giản và dễ hiểu, nhưng lại có vẻ hơi sơ sài. Nhân viên của doanh nghiệp sẽ làm việc mà không có chút hứng thú nào, chưa kể số lượng nhân viên bỏ đi và phải thay thế là rất lớn.

Lại có doanh nghiệp trả lương theo kiểu thưởng là chính, nghĩa là phần tiền lương sẽ chỉ là tượng trưng, còn thu nhập chính trong tháng là phần tiền thưởng từ khối lượng công việc hoàn thành.

Khi đó, nhân viên sẽ làm việc tốt hơn, bởi vì họ sẽ được nhận rất nhiều phần thưởng khác nhau: Thưởng do hoàn thành công việc được giao, thưởng do vượt mức kế hoạch, thưởng do thực hiện được đơn hàng lớn và thuyết phục được người mua trả tiền trước 100%, thưởng do bán được hàng trực tiếp từ kho của doanh nghiệp không cần qua trung gian...

Vậy có thể thấy, khi doanh nghiệp trả lương cho nhân viên theo một quy định cứng nhắc, bạn chỉ có thể mua được thời gian của họ. Nhưng nếu muốn nhân viên làm việc nhiệt tình và mang lại lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp, doanh nghiệp không cần mua thời gian, mà phải mua cho được kết quả công việc của họ. Nhân viên cũng nên biết rằng họ nhận được tiền thù lao vì những công việc nhất định, vì họ đem lại cho doanh nghiệp những lợi nhuận nhất định.

Nếu doanh nghiệp không có sơ đồ lương thưởng hợp lý, những nhân viên “khôn ngoan” không sớm thì muộn cũng sẽ tìm cách lấy cho được những khoản tiền này một cách mờ ám.

Bên cạnh việc khuyến khích, động viên thông qua chế độ thưởng, thì việc soạn thảo một hệ thống tăng lương hợp lý cũng giúp bạn dẹp bỏ được những hành vi lạm dụng quyền thế để trục lợi cá nhân (che giấu thu nhập, trộm cắp...).

Tháng lương thứ 13 có gì là không tốt?

Tất cả các loại tiền trả cho nhân viên đều có thể chia ra làm 2 nhóm chính: Lương chính và thưởng. Lương chính thưởng là để trả cho việc chấp hành những nguyên tắc lao động (đi về đúng giờ, không vi phạm nội quy của doanh nghiệp...). Khoản lương này thường không lớn và được giữ nguyên suốt thời gian khá dài.

Còn tiền thưởng là khoản thêm vào cho nhân viên vì hiệu quả của công việc thường nhật, nghĩa là vì chất lượng hoàn thành nhiệm vụ. ở đa số doanh nghiệp, phần thưởng này nằm trong khoảng 10-15% lương và là mức thưởng định kỳ.

Tháng lương thứ 13 cũng được xếp vào nhóm thưởng định kỳ và đôi khi còn được viết rõ ràng trong hợp đồng lao động. Thật ra, tháng lương thứ 13 này không hẳn đã là công cụ hữu hiệu, nếu xét từ góc độ thúc đẩy năng suất lao động, nhưng lại rất có ý nghĩa trong việc giữ chân nhân viên ở lại, bởi vì nếu người lao động biết chắc rằng đến cuối năm họ sẽ có một khoản tiền thưởng bằng giá trị một tháng lương, họ sẽ ở lại với bạn ít nhất là thêm... một năm nữa.

Những ngoại lệ

Những phần thưởng không nằm trong quy định rất đa dạng và phụ thuộc vào các chỉ số công việc của nhân viên, có thể là tiền hoa hồng cho nhân viên bán hàng (trích phần trăm từ lợi nhuận hoặc tổng lượng hàng bán ra), thưởng do hoàn thành tốt kế hoạch và đạt được mục tiêu đề ra...

Sơ đồ thưởng do đạt được mục tiêu rất phổ biến ở phương Tây dưới hình thức (những chỉ số then chốt của tính hiệu quả). Mỗi nhân viên đều biết họ phải đạt được những chỉ số nào để có thể được nhận phần tiền thưởng mong muốn.

Đối với mỗi mục tiêu đều có phần thưởng phù hợp được quy định sẵn, ví dụ, đối với Giám đốc kinh doanh thì mục tiêu có thể là mở rộng thị trường tiêu thụ, tăng lợi nhuận cho công ty, thu hút những đối tác lớn....

Cũng có thể có phần thưởng đột xuất, chỉ trao tặng cho những nhân viên đặc biệt và trong những trường hợp đặc biệt, ví dụ cho nhân viên đạt được thành tích thật cao, cho những chuyên viên khi tham gia vào dự án nào đó, cho việc soạn thảo những kế hoạch mới hay sau khi hoàn thành xuất sắc khóa đào tạo...

Có thể thưởng không nhiều, nhưng nên thưởng xuyên

Như thế nào là thưởng xuyên? Không thể có câu trả lời duy nhất. Có công ty thưởng nhân viên mỗi tháng, có nơi lại thưởng mỗi quý, nơi lại chọn cách nửa năm thưởng một lần, có chỗ lại gom cả vào để cuối năm tặng luôn thể.

Phần thưởng chia hàng tháng thường giúp cho việc quyết toán sổ sách được tiện lợi hơn, còn nhân viên cũng luôn giữ được sự hăng hái làm việc năng suất hơn vào tháng tiếp theo.

Đối với doanh nghiệp có số lượng nhân viên lớn, việc trả thưởng mỗi quý hoặc mỗi 6 tháng sẽ hiệu quả hơn. Những doanh nghiệp thưởng vào cuối năm thường là những đơn vị phần nào phụ thuộc vào lợi nhuận cao như các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu, ngân hàng...).

Phần thưởng cuối năm cũng thường được áp dụng đối với những nhân viên giỏi, ban điều hành và các chuyên gia tài chính, những người trực tiếp liên quan đến việc tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Nguyên tắc phải được mọi người thông qua

Hệ thống lương và thưởng cần phải rõ ràng, minh bạch. Khi một nhân viên biết chắc chắn rằng nếu lao động hiệu quả, anh ta sẽ được nhận khoản tiền thưởng vào cuối năm, vậy thì sẽ thực sự cố gắng để làm việc tốt hơn. Nếu doanh nghiệp cứ thưởng cho nhân viên mà không giải thích là tại sao, thưởng vì cái gì, thì số tiền đó chẳng khác nào để gió cuốn đi. Tiền thưởng cần phải liên quan đến kết quả công việc của nhân viên, vì thế mỗi nhân viên phải biết tại được thưởng. Nếu phần thưởng chỉ đơn thuần là vì nhân viên “làm việc tốt” thì dần dần phần thưởng không còn là động lực để mọi người làm việc tích cực nữa. Họ chỉ chờ được lĩnh những khoản tiền dễ dãi đó, trong khi họ không cần phải làm việc một cách thực sự có hiệu quả và tất nhiên là họ không hề tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng có thể quy sức lao động của nhân viên về các chỉ số có sẵn. Trong trường hợp đó, bạn có thể lập ra những bảng tiêu chuẩn đánh giá chất lượng hoàn thành công việc, giá trị của ý tưởng và những sáng kiến cải tiến trong sản xuất... Nếu Ban Lãnh đạo quyết định thay đổi sơ đồ thưởng thì nên làm một cách công khai và chỉ bắt đầu tiến hành sau khi đã chi trả tất cả các khoản lương và thưởng theo sơ đồ cũ. Sơ đồ thưởng mới phải tỏ ra hợp lý, công bằng hơn sơ đồ cũ và nó phải được giới thiệu cho tất cả nhân viên.

Chương 13

CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH VÀ PHÚC LỢI XÃ HỘI

Đặt vấn đề

Các khuyến khích tài chính là một bộ phận quan trọng nhằm tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt thì việc áp dụng các biện pháp khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

13.1. CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH

13.1.1. Khái niệm, mục đích

Các khuyến khích tài chính là những khoản phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của người lao động.

Mục đích của các khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ. Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì nhu cầu tăng năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thiết kế và sử dụng một chương trình khuyến khích có hiệu quả là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức.

Khi dự định đưa ra chương trình khuyến khích tài chính nhằm khuyến khích sự thực hiện công việc ở mức cao, tổ chức sẽ đối mặt với các thách thức sau đây:

- Phát sinh quan niệm “chỉ làm những gì được trả tiền”;
 - Có thể phát sinh mâu thuẫn, cạnh tranh nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần hiệp tác; ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm và công việc; thậm chí có thể dẫn đến gian lận;
 - Có những yếu tố ngoài khả năng kiểm soát của người lao động và làm ảnh hưởng tới năng suất của họ;
 - Khó khăn trong đo lường sự thực hiện công việc của từng cá nhân, cá nhân trong tổ nhóm và giữa các tổ nhóm;
 - Không phải lúc nào cũng xây dựng được những công thức phân phối, tính toán phù hợp với các nhóm lao động khác nhau;
 - Cùng với sự tăng lên của năng suất lao động thì sự thỏa mãn lao động lại giảm và sự căng thẳng (Stress) tăng lên.
- Để thắng lợi trong chương trình khuyến khích, các tổ chức cần làm tốt những việc sau đây:
- Xác định đúng đối tượng khuyến khích;
 - Xác định đúng đắn và hợp lý các tiêu chuẩn chi trả. Các tiêu chuẩn chi trả bao gồm tiêu thức để chi trả, điều kiện chi trả, thời điểm chi trả và mức chi trả;
 - Sử dụng thù lao cho thực hiện công việc như là một bộ phận của hệ thống quản lý nguồn nhân lực thống nhất;
 - Xây dựng sự tin tưởng của công nhân viên về tính hợp lý và dài hạn của hệ thống khuyến khích;
 - Xây dựng bầu không khí tổ chức với quan niệm thực hiện công việc sẽ dẫn đến thù lao khác nhau;
 - Sử dụng một hệ thống khuyến khích với các hình thức khuyến khích đa dạng, phong phú để phát huy ưu điểm và khắc phục các nhược điểm của từng hình thức;

- Thu hút người lao động tham gia vào việc thiết kế chương trình thù lao để nâng cao nhận thức và nỗ lực làm việc của họ;

- Sử dụng các biện pháp tạo động lực và các khuyến khích phi tài chính khác như khen ngợi, trao tặng các danh hiệu, mở rộng trách nhiệm làm việc... để khuyến khích thực hiện công việc.

13.1.2. Các loại khuyến khích tài chính

Một doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều cách tiếp cận để thù lao cho thực hiện công việc. Bảng dưới, cho thấy các chương trình khuyến khích có thể được thiết kế để thù lao cho sự thực hiện công việc của cá nhân, của tổ, nhóm, của một nhà máy hay một bộ phận kinh doanh, cho toàn bộ tổ chức, hoặc bất kỳ một sự kết hợp nào giữa chúng.

Tất cả các chương trình này đều có những ưu điểm, nhược điểm và chúng sẽ phát huy tác dụng nhiều hơn hay ít hơn tùy vào từng điều kiện cụ thể.

Bảng 13.1. Các chương trình thù lao cho thực hiện công việc

Phạm vi áp dụng			
Cấp vi mô		Cấp vĩ mô	
Cá nhân	Tổ/nhóm	Bộ phận kinh doanh/Nhà máy	Toàn tổ chức
Tăng lương tương xứng	Thưởng	Phân chia năng suất	Phân chia lợi nhuận
Thưởng	Phần thưởng	Thưởng	Chương trình cổ phần
Phần thưởng	Trả công theo sản phẩm	Phần thưởng	
Trả công theo sản phẩm			

13.1.3. Các chương trình khuyến khích cơ bản

a) Các chương trình khuyến khích cá nhân

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc

Đây là phương pháp thù lao cho thực hiện công việc được nhiều công ty áp dụng, kể cả Việt Nam. Phương pháp này dựa vào đánh giá thực hiện công việc thường kỳ đối với tất cả mọi người lao động và tỷ lệ tăng lương tương xứng.

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc thường được đi kèm với tăng lương để điều chỉnh mức sống, tăng lương cho nâng cao trình độ hoặc tăng lương theo thâm niên.

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc có thể được thực hiện với nhiều cách khác nhau. Sau đây là một vài cách thường được áp dụng:

- *Tăng lương không có hướng dẫn*: Theo cách này, Phòng Nhân lực không soạn thảo hướng dẫn về tỷ lệ tăng lương mà tỷ lệ tăng lương cho từng nhân viên sẽ được người quản lý ấn định một cách tùy ý, tùy theo mức độ thực hiện công việc của nhân viên.

Ví dụ: Các nhân viên được đánh giá là “dưới mức yêu cầu”, “đạt yêu cầu”, “tốt”, “xuất sắc” có thể được nhận mức tăng lương tương ứng theo mức cao thấp khác nhau. Các tỷ lệ tăng lương được kiểm soát và cũng không quy định giới hạn tăng lương ở từng mức độ thực hiện công việc. Cách này cũng thường được sử dụng trong thực tế nhưng thường dẫn đến tình trạng trả lương quá cao, không công bằng và không nhất quán.

- *Tăng lương có hướng dẫn*: Cách này sử dụng các hướng dẫn về các tỷ lệ tăng lương có thể ấn định tùy theo kết quả đánh giá thực hiện công việc. Cách này cung cấp một cơ sở tốt hơn cho việc theo dõi các mức tăng để tạo ra sự nhất quán.

Phòng Nhân lực còn có thể đưa ra những hướng dẫn cụ thể hơn nhằm đạt được sự nhất quán cao hơn.

Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể sử dụng thang lương đối với bậc chia cố định (như cách thiết kế truyền thống theo thâm niên) để tăng lương cho người lao động nhưng người lao động sẽ được tăng lương hay không được tăng lương, hay được tăng gấp đôi (hai bậc liền) là tùy thuộc vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của họ.

- *Tăng lương theo miễn thực hiện công việc*: Cách tiếp cận này sử dụng các “đường thực hiện công việc”. Tùy vào kết quả thực hiện công việc được đánh giá mà các cá nhân sẽ được tăng lương theo đường tương ứng. Hệ thống này tạo điều kiện để các cá nhân có thể tiến triển khác nhau trong cùng một ngạch lương.

Chỉ có những người luôn giữ được mức độ thực hiện công việc cao mới có thể đạt tới mức lương tối đa của ngạch. Còn các phần nhỏ hơn của ngạch lương là giành cho những người thực hiện công việc dưới mức xuất sắc.

Để các chương trình tăng lương tương xứng có hiệu quả, cần có các điều kiện sau đây:

- Sự khác nhau về thực hiện công việc của các cá nhân phải đủ lớn để thỏa đáng với thời gian và sự nỗ lực của người quản lý để đo lường và thù lao cho những sự khác nhau.

- Sự khác nhau về thực hiện công việc của các cá nhân là có thể đo lường được.

- Ngạch lương phải đủ rộng để cho phép sự chênh lệch tương xứng về tiền lương dựa trên sự thực hiện công việc.

- Những người giám sát và những người quản lý phải có đủ năng lực đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi.

- Người quản lý và người lao động phải ủng hộ và thực hiện nghiêm túc hoạt động đánh giá công việc.

Tiền thưởng

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường là vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các cải tiến có giá trị.

Khen thưởng một cách đúng đắn và có tổ chức có thể củng cố các nỗ lực dẫn tới sự thành công của doanh nghiệp. Việc khen thưởng không thỏa đáng sẽ gây bức mình cho những người đang mong chờ được khen thưởng và họ có thể cảm thấy thất vọng. Vấn đề quan trọng là lên kế hoạch và thực hiện khen thưởng như thế nào?

1. Xác định mục tiêu

Để việc khen thưởng đem lại những kết quả như mong muốn, hãy gắn chúng vào những mục tiêu rõ ràng. Đầu năm là thời điểm tốt để đề ra mục tiêu. Các mục tiêu này cần phải cụ thể, không xa vời và gắn liền với sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Các bước thực hiện sau đây sẽ giúp doanh nghiệp lập ra các mục tiêu khen thưởng đúng đắn:

Cùng với nhân viên xác định mục tiêu

Nhân viên thường là nguồn thông tin tốt nhất về những mục tiêu gắn với công việc cụ thể nhằm góp phần làm tăng năng suất chung, khả năng đáp ứng hay các mục tiêu kinh doanh khác. Nhờ tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, họ sẽ gạt bỏ đi sự không hài lòng do việc áp đặt mục tiêu từ phía những người quản lý.

Thường xuyên đánh giá lại các mục tiêu

Tối thiểu nửa năm một lần phải làm việc này để đảm bảo các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và nhân viên vẫn đang đi đúng hướng. Các doanh nghiệp lớn thường đề ra các mục tiêu cố định nhưng các công ty nhỏ hơn thường hay có sự thay đổi.

Đặt ra các mục tiêu cụ thể và có thể đo được

Không nên đặt các mục tiêu như "Hãy làm việc tốt hơn" bởi vì những mục tiêu chung chung đó không hướng dẫn người lao động các bước cần phải thực hiện. Một ví dụ về mục tiêu mang tính xây dựng là: "Hãy tăng thêm một phần ba thời gian trả lời các cuộc gọi của khách hàng" hoặc "Hãy giảm khiếu nại của khách hàng xuống một nửa".

4

2. Đặt ra các mục tiêu gắn kết nhân viên với sự thành công của doanh nghiệp

Không nên tự động cho rằng tiền thưởng phải gắn với việc tăng doanh thu hay tăng doanh lợi. Chẳng hạn, điều quan trọng nhất trong một năm kinh doanh nào đó lại là giảm chi phí hay nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp. Hãy gắn việc khen thưởng vào một mục tiêu quan trọng như thế hơn là với một mục tiêu truyền thống.

3. Đảm bảo chắc chắn rằng người lao động có thể đạt được mục tiêu đề ra

Nhiều nhà quản lý thường đề ra các mục tiêu quá cao khiến cho nhân viên nản lòng và làm giảm động lực thúc đẩy điều đó sẽ triệt tiêu giá trị của các mục tiêu đặt ra.

4. Các lý do khác để thưởng

Nếu doanh nghiệp không đưa ra các mục tiêu cho những người lao động vào đầu năm thì cũng không có nghĩa là doanh nghiệp sẽ không thể thực hiện khen thưởng trong năm nay. Có rất nhiều lý do để có thể trao tiền thưởng cuối năm cho nhân viên của mình. Doanh

nghiệp vẫn có thể đưa ra một quyết định vào cuối năm bằng cách tự hỏi mình những câu hỏi sau:

Doanh nghiệp có khả năng thực hiện việc khen thưởng không?

Một điều hiển nhiên là không thể năm nào cũng có khả năng để khen thưởng. Chẳng hạn nếu doanh nghiệp không có lợi nhuận thì việc khen thưởng là không thích hợp.

Doanh nghiệp có muốn giữ chân nhân viên của tôi không?

Tiền thưởng là một công cụ để thu hút và giữ lại những nhân viên giỏi. Nếu doanh nghiệp sợ mất một người nào đó trong cuộc cạnh tranh thì cần phải quan tâm đến yếu tố này trong quyết định của mình.

5. Cần phải chi bao nhiêu

Không có một quy tắc cứng nhắc và chặt chẽ nào khác ngoại trừ việc bạn phải khen thưởng một cách công bằng giữa các nhóm người có vị trí tương tự như nhau và hãy luôn có lý do chính đáng cho việc khen thưởng. Các nhân viên sẽ bàn luận về việc khen thưởng và việc khen thưởng không công bằng sẽ gây ra những mối bất hòa hoặc những vụ kiện cáo.

6. Khi phân phát tiền thưởng nên giải thích lý do rõ ràng

Những lý do này không được mang tính chủ quan, phải đo lường được và phải hướng vào kết quả công việc đã đạt được. Khi phân phát tiền thưởng hãy nói rõ rằng tiền thưởng này chỉ là phần thêm vào và không phải lúc nào cũng có. Hãy nhẹ nhàng giải thích cho họ hiểu rằng đây là kết quả thành công của doanh nghiệp.

7. Các hình thức khen thưởng

Không phải chỉ cuối năm mới là lúc phát tiền thưởng. Một số nhà quản lý cho rằng, dù có khen thưởng hay không thì cũng nên có

phần thưởng định kỳ cho những công việc được thực hiện tốt. Một số người khác lại thường chỉ tiền thưởng sau khi hoàn thành một việc lớn hoặc sau một mùa bận rộn để chứng tỏ sự đánh giá cao đối với lòng tận tụy, chăm chỉ của nhân viên.

Một khoản tiền thưởng dù nhỏ cũng có ý nghĩa rất lớn đối với người nhận bởi vì điều đó chứng tỏ rằng, bạn biết tới công việc khó khăn của họ. Nếu bạn không có sẵn một số tiền dự phòng thì chỉ một số tiền rất nhỏ hay thưởng dưới dạng nghỉ phép cũng có tác dụng.

Khi phát tiền thưởng trong năm hay cuối năm, không nên bỏ qua những người hoạt động hậu trường, những người đã xử lý những đơn đặt hàng lớn, thuyết phục khách hàng thành công và có thể đã phải đi công tác xa. Nhân viên văn phòng là những người đã giúp cho các bộ phận của doanh nghiệp hoạt động trơn tru. Hãy thưởng cho họ vì điều đó.

Các chế độ trả công khuyến khích

Các chế độ trả công khuyến khích (đã được đề cập ở chương trước) như:

- Trả công theo thời gian có thưởng;
- Trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân (với đơn giá cố định, lũy tiến hay lũy thoái);
- Trả công theo sản phẩm có thưởng;
- Trả công theo giờ tiêu chuẩn...

Là những dạng khuyến khích tài chính có nhiều tác dụng tốt đối với người lao động với điều kiện chúng phải được thiết kế một cách có tính toán và được quản lý cẩn thận. Tuy nhiên, xu hướng ngày nay là các chế độ trả công theo sản phẩm ít được sử dụng vì tính liên kết cao của quá trình sản xuất hiện đại, sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và sự nhấn mạnh về chất lượng và phục vụ nhiều hơn là về số lượng.

Hoa hồng là một dạng trả công theo sản phẩm và thường được sử dụng với các nhân viên bán hàng. Các nhân viên bán hàng có thể được thù lao theo tỷ lệ hoa hồng cố định, tức là thù lao của họ được tính bằng tỷ lệ % cố định so với giá bán của mỗi sản phẩm mà họ bán được. Tuy nhiên, đa số những người bán hàng thường thù lao kết hợp cả tiền lương cơ bản và hoa hồng.

Ưu điểm cơ bản của khuyến khích cá nhân là thúc đẩy nâng cao năng suất. Nhưng khuyến khích cá nhân có rất nhiều nhược điểm như: Tạo ra sự cạnh tranh và thiếu hợp tác giữa những người cùng làm việc; làm yếu quan hệ giữa nhân viên và người giám sát; làm cho người lao động chỉ có một mục đích là thù lao; có thể phát sinh tác động ngược lại với mục tiêu chất lượng; tạo nên sự không linh hoạt trong tổ chức. Do đó, các chương trình khuyến khích cá nhân chỉ thắng lợi khi sự đóng góp của cá nhân người lao động có thể được đo tính độc lập và chính xác; khi công việc đòi hỏi sự tự quản và khi tính hợp tác không phải là quan trọng trong thực hiện công việc hoặc khi cần khuyến khích sự cạnh tranh.

b) Các chương trình khuyến khích tổ/nhóm

Cùng với sự phát triển của các nhóm tự quản (kể cả đối với công nhân sản xuất và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật), các khuyến khích tổ, nhóm ngày càng trở nên phổ biến. Tương tự như khuyến khích cá nhân, các dạng khuyến khích tổ/ nhóm, có thể là:

Các chế độ trả công khuyến khích như:

- + Trả công theo sản phẩm tập thể, trả công khoán, trả công theo giờ tiêu chuẩn;
- + Tiền thưởng cho các thành tích xuất sắc;
- + Phần thưởng;
- + Thù lao của nhóm có thể được chia đều cho các thành viên trong nhóm trong trường hợp họ có cùng trình độ và làm việc như nhau hoặc phân chia tùy theo trình độ kỹ năng và thời gian làm việc.

Ưu điểm của khuyến khích tổ/nhóm là khuyến khích sự hợp tác và làm việc đồng đội, tạo nên nhóm lao động đa kỹ năng. Tuy nhiên, khuyến khích tổ/nhóm có thể làm phát sinh tình trạng dựa dẫm, không nỗ lực của một vài cá nhân trong nhóm hoặc cạnh tranh giữa các nhóm làm giảm sự thực hiện công việc chung.

Đối với các cá nhân và tổ/nhóm, ngoài khuyến khích thù lao theo thực hiện công việc, nhiều tổ chức còn sử dụng khuyến khích theo trình độ kỹ năng và kiến thức của người lao động. Hệ thống này khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ và đặc biệt có ý nghĩa đối với việc xây dựng một lực lượng lao động linh hoạt.

c) Các chương trình khuyến khích đối với đơn vị sản xuất, kinh doanh trực thuộc

Các chương trình khuyến khích đối với toàn bộ doanh nghiệp được gọi là các chương trình phân chia năng suất vì nó đưa lại một phần của các chi phí tiết kiệm được cho các công nhân và thường là dưới dạng thưởng một lần. Tiền thưởng thường được trả hàng tháng, hàng quý hoặc cũng có thể là hàng năm. Mục tiêu của các chương trình thù lao cho thực hiện công việc đối với nhà máy/bộ phận kinh doanh là khuyến khích tăng năng suất thông qua giảm chi phí. Có nhiều chương trình giảm chi phí (được phổ biến vào những năm 1980), trong đó có ba chương trình được biết tới nhiều nhất là: Chương trình Scanlon, Chương trình Rucker và chương trình Improshare.

1. Chương trình Scanlon

Chương trình này được đưa ra bởi Joseph scanlon vào năm 1937. Công ty cần thành lập một hội đồng gồm đại diện quản lý và đại diện người lao động để đánh giá tỷ lệ % tiêu chuẩn về chi phí lao động so với doanh thu. Tỷ lệ này được tính dựa trên các số liệu

thống kê của công ty (5 năm) và được coi là cố định trừ khi có những thay đổi lớn về sản phẩm và kỹ thuật. Mọi người lao động sẽ được phân chia phần chi phí lao động tiết kiệm được do tăng năng suất của cả bộ phận. Tỷ lệ phân chia thường là 60% đến 75% cho công nhân, sau khi đã để một phần làm quỹ dự phòng cho những giai đoạn có năng suất kém.

Ví dụ: Cần có 500.000.000đ chi phí tiền lương để sản xuất được 2.000.000.000đ giá trị sản lượng. Tỷ lệ chi phí tiền lương so với giá trị sản lượng là 25%. Nếu chi phí tiền lương giảm xuống, chỉ còn 400.000.000đ để sản xuất được 2.000.000.000đ giá trị sản lượng khuynh hướng thì tiết kiệm được 100.000.000đ. Nếu tỷ lệ phân chia là 75% cho người lao động thì 75.000.000đ được chuyển vào quỹ thưởng. Tiền thưởng được trả vào cuối năm. Việc phân chia cho từng công nhân được tính theo tỷ lệ thu nhập tiền công của từng người so với tổng chi phí tiền lương - tiền công của cả bộ phận.

Thông thường, một hệ thống các hội đồng sáng kiến bộ phận được thành lập bên cạnh hội đồng công ty để xem xét các sáng kiến và bàn bạc giải quyết các vấn đề có thể làm giảm hiệu suất.

2. Chương trình Rucker

Chương trình Rucker cũng tương tự như chương trình Scanlon. Sự khác nhau cơ bản là ở phương pháp tính tỷ lệ chi phí lao động. Tỷ lệ chi phí lao động trong chương trình Rucker được gọi là chỉ số năng suất kinh tế được xác định bằng cách chia giá trị gia tăng cho chi phí lao động (tổng chi phí tiền lương trong kỳ). Giá trị gia tăng được tính bằng tổng doanh thu trừ đi chi phí nguyên vật liệu. Ví dụ: Số liệu thống kê:

Doanh thu (đ)	20.000.000
Chi phí nguyên vật liệu (đ)	10.000.000
Giá trị gia tăng (đ)	10.000.000
Chi phí lao động (đ) tiêu chuẩn cho 20.000.000 đ doanh thu	5.000.000
Tỷ lệ chi phí lao động/giá trị gia tăng	$50000.000 : 10.000.000 = 0,5$
Chỉ số năng suất kinh tế	$1 : 0,5 = 2$

Số liệu kỳ tính thưởng

Doanh thu (đ)	20.000.000
Chi phí nguyên vật liệu (đ)	10.000.000
Giá trị gia tăng (đ)	10.000.000
Chi phí lao động (đ)	4.000.000
Giá trị gia tăng kỳ vọng (đ)	$2 \times 4.000.000 = 8.000.000$
Tiết kiệm (hoặc lỗ) (đ)	$10.000.000 - 8.000.000 = 2.000.000$
Chi phí lao động tiết kiệm được (đ)	$0,5 \times 2.000.000 = 1.000.000$

Một phần ba của 1.000.000đ chi phí lao động tiết kiệm được (tiết kiệm tương đối) do tăng năng suất này được đưa vào quỹ dự phòng còn lại sẽ được chia cho người lao động và công ty. Đến cuối kỳ hạch toán, quỹ dự phòng không dùng hết sẽ được chia cho người lao động.

3. Chương trình Improshare

Chương trình Improshare (Improved productivity through sharing) được xây dựng bởi Mitchell Fein. Chương trình này đơn giản và có thể áp dụng cho tổ nhóm lao động cũng như cho cả một xưởng/ bộ phận. Khác với chương trình Scanlon và Rucker, chương trình này đo lường năng suất lao động một cách trực tiếp chứ không đo giá trị sản phẩm của tập thể lao động. Sản lượng tiêu chuẩn được tính theo số liệu thống kê của những thời kỳ trước. Tăng năng suất lao động được tính trên cơ sở so sánh số giờ làm việc thực tế với số

giờ tiêu chuẩn. Tiền cho số giờ tiết kiệm thường được chi trả hàng tuần, nhưng cũng có thể là hàng tháng. Ví dụ:

Tổng số lao động cả xưởng gồm công nhân và lao động quản lý (người)		150
Sản lượng bình quân tuần - số liệu thống kê (đơn vị)		500
Tổng giờ công cả xưởng (giờ tiêu chuẩn)	6.000	(150 x 40 giờ/tuần)
Giá trị bình quân của một đơn vị sản phẩm (giờ/đơn vị)	12	(6.000/500)
Sản lượng tuần sau khi áp dụng chương trình (đơn vị)		650
Giá trị năng suất thực tế (giờ)	7.800	(650 x 12)
Tiết kiệm nhờ tăng năng suất (giờ)	1.800	(7.800 - 6.000)
Phân chia (50% người lao động/50% công ty)	900	(1800/2)
Chi phí lao động mới (giờ/đơn vị)	10.62	(6.000 + 900)/650
Thưởng (so với sản lượng làm ra)	15%	(900/6.000)
Hệ số tăng năng suất	1,3	(7.800/6.000)

Ưu điểm của chương trình này so với chương trình Scanlon và Rucker là nó có thể được áp dụng rộng rãi trong cả những lĩnh vực với sản phẩm phi vật chất.

Nhìn chung, các chương trình khuyến khích nhà máy/bộ phận sản xuất đều có ưu điểm là:

- Nâng cao tính hợp tác giữa các công nhân và giữa các tổ/nhóm lao động;
- Việc đo lường đỡ phức tạp hơn so với khuyến khích cá nhân và tổ/nhóm;
- Khuyến khích tăng năng suất lao động đồng thời cả nâng cao chất lượng sản phẩm.

Tuy nhiên, các chương trình khuyến khích bộ phận sản xuất đều có nhược điểm là tình trạng dựa dẫm có thể còn nặng nề hơn cả

trong khuyến khích tổ/nhóm. Điều kiện để các chương trình phân chia năng suất có thể thắng lợi là quy mô doanh nghiệp không lớn và bầu không khí tin tưởng, chia sẻ thông tin giữa người lao động và quản lý; các công việc có mối liên hệ phụ thuộc và khả năng thay thế giữa các công nhân cao, số liệu thống kê đầy đủ, chính xác; thị trường sản phẩm ổn định...

4. Chương trình cổ phần cho người lao động

Trong chương trình này, người lao động được tặng cổ phần của công ty hoặc mua với giá rẻ dưới mức thị trường. Mục tiêu của chương trình là làm cho người lao động trở thành người có cổ phần trong công ty để thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của họ.

13.2. CÁC PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

13.2.1. Khái niệm phúc lợi

Trong hầu hết các tổ chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động. Những chương trình đó được gọi là các phúc lợi cho người lao động, bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Tổ chức phải chi phí để cung cấp các phúc lợi, nhưng người lao động luôn luôn nhận được dưới dạng gián tiếp. Chẳng hạn, tổ chức có thể trả toàn bộ hay một phần chi phí để mua bảo hiểm sức khỏe cho người lao động. Người lao động đó không nhận được khoản tiền đó, nhưng nhận được những lợi ích từ chương trình bảo hiểm sức khỏe mang lại.

Như vậy, có thể hiểu phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Cung cấp các loại phúc lợi có ý nghĩa sau:

- Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh...

- Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và gìn giữ một lực lượng lao động có trình độ cao.

- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Đặc biệt, còn giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

Trong những năm gần đây, phúc lợi có sự tham gia điều chỉnh của luật pháp và Chính phủ và sự đòi hỏi của người lao động với phần tiền lương tài chính gián tiếp ngày càng tăng lên.

Dịch vụ cho người lao động là những khoản cũng có tác dụng to lớn như phúc lợi, nhưng người lao động phải trả một khoản tiền nào đó.

13.2.2. Các loại phúc lợi cho người lao động

Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động

a) Phúc lợi bắt buộc

Là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của phúc lợi. Phúc lợi bắt buộc có thể là: Các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: Trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất.

Theo Điều 149 - Bộ luật Lao động (sửa đổi bổ sung năm 2002):

- Người sử dụng lao động đóng 15% so với tổng quỹ tiền lương;
- Người lao động đóng 5%;
- Hỗ trợ của Nguồn nhân lực;
- Tiền sinh lời của quỹ;
- Các nguồn khác.

b) Phúc lợi tự nguyện

Là các loại phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Bao gồm các loại sau:

Các phúc lợi bảo hiểm

- Bảo hiểm sức khỏe: Để trả cho việc ngăn chặn bệnh tật như các chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng khi mà hiệu ứng căng thẳng (stress) ngày càng tăng trong môi trường làm việc hoặc chăm sóc ốm đau, bệnh tật.

- Bảo hiểm nhân thọ: Trả tiền cho gia đình người lao động khi người lao động qua đời. Có thể người sử dụng lao động hỗ trợ đóng một phần bảo hiểm hoặc toàn bộ khoản tiền bảo hiểm.

- Bảo hiểm mất khả năng lao động: Trong một số doanh nghiệp còn cung cấp loại bảo hiểm này cho những người lao động bị mất khả năng lao động không liên quan đến công việc họ đảm nhận.

Các phúc lợi bảo đảm

- Bảo đảm thu nhập: Những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...

- **Bảo đảm hưu trí:** Khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho doanh nghiệp đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại doanh nghiệp theo công ty quy định.

Tiền trả cho những thời gian không làm việc

Là những khoản tiền trả cho những thời gian không làm việc do thỏa thuận ngoài mức quy định của pháp luật như nghỉ phép, nghỉ giữa ca, giải lao (uống trà, cà phê), vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch...

Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt

Nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hoặc số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, hoặc chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm...

Các loại dịch vụ cho người lao động

Các dịch vụ tài chính nhằm giúp đỡ tài chính cho người lao động và gia đình họ liên quan trực tiếp đến tài chính của cá nhân họ.

- **Dịch vụ bán giảm giá:** Doanh nghiệp sẽ bán sản phẩm cho nhân viên với giá rẻ hơn mức giá bán bình thường, hay với phương thức thanh toán ưu đãi hơn so với khách hàng như trả góp với lãi suất thấp hơn thế.

- **Hiệp hội tín dụng:** Đây là một tổ chức tập thể hợp tác với nhau thúc đẩy sự tiết kiệm trong các thành viên của hiệp hội và tạo ra nguồn tín dụng cho họ vay với lãi suất hợp lý.

- **Mua cổ phần của doanh nghiệp:** Người lao động trở thành những người sở hữu công ty bằng việc mua được một số cổ phiếu với giá ưu đãi.

- **Giúp đỡ tài chính của tổ chức:** Một số tổ chức thực hiện cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp họ mua một số tài sản có giá trị như mua nhà, xe... và một khoản tiền vay trả lại cho tổ chức dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ.

- *Các cửa hàng, cửa hiệu, căng tin tự giúp người lao động:* Đây là một hệ thống mà trong đó, các cửa hàng của tổ chức bán các sản phẩm cho người lao động, hay tổ chức mở các quán cà phê, căng tin bán với giá rẻ.

Các dịch vụ xã hội:

- *Trợ cấp về giáo dục, đào tạo:* tổ chức trợ cấp một phần hay toàn bộ kinh phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau liên quan đến công việc.

- *Dịch vụ về nghề nghiệp:* Một số tổ chức lấy nhân viên của mình để phục vụ cho người lao động trong tổ chức không mất tiền như:

+ *Cố vấn công khai:* Luật sư và kế toán có thể trợ giúp đắc lực cho người lao động trong tổ chức thông qua việc luật sư đưa ra những lời khuyên bổ ích liên quan đến việc ký kết các hợp đồng, hay giúp họ tìm những luật sư giỏi để giải quyết những trường hợp phức tạp. Hay các kế toán giúp người lao động trong việc tính toán khai báo thuế hoặc những vấn đề liên quan đến khai báo tài chính.

+ *Tư vấn cho người lao động:* Một số tổ chức thuê nhân viên dịch vụ tư vấn nghề nghiệp, thầy thuốc tâm thần và các nhà tâm lý nhằm giúp cho nhân viên tránh được những căng thẳng, rối loạn tâm thần, các vấn đề về hôn nhân và gia đình.

+ *Phúc lợi chăm sóc y tế tại chỗ:* Các tổ chức duy trì cung cấp thuốc men cùng các nhân viên y tế, bác sĩ và y tá phục vụ tại tổ chức.

+ *Thư viện và phòng đọc:* Một số tổ chức trang bị phòng đọc và thư viện mà ở đó cung cấp những sách chuyên ngành và giải trí, cung cấp thông tin thời sự giúp nhân viên cập nhật kiến thức.

+ *Hệ thống nghiên cứu đề nghị của người lao động:* Nhằm động viên và khuyến khích việc đưa ra sáng kiến, góp ý nhằm nâng

cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một ủy ban được thành lập để đánh giá những đề nghị này, công nhận và thưởng cho các đề nghị cả bằng vật chất và tinh thần.

- Dịch vụ giải trí:

Các tổ chức cung cấp nhằm tạo cho người lao động những cơ hội để họ sử dụng thời gian nhàn rỗi một cách bổ ích hơn. Giúp người lao động có cảm giác thoải mái, phấn chấn và có cơ hội xích lại gần nhau và khuyến khích người lao động tham gia tự nguyện.

+ Chương trình thể thao, văn hóa: Một số tổ chức tự vạch ra và từng cá nhân có thể tự tham gia. Hình thức tổ chức có thể là thi đấu nội bộ hay kết hợp với giao lưu thi đấu với bên ngoài. Đôi khi, một vài tổ chức còn thành lập các hội thể thao chuyên để thi đấu với bên ngoài.

+ Chương trình dã ngoại: Nhằm sử dụng quan hệ hiểu biết lẫn nhau, mở rộng quan hệ, các tổ chức thường cung cấp các cuộc du lịch, tham gia hàng năm, có thể cả gia đình các nhân viên cùng tham gia để mở rộng quan hệ xã hội.

+ Chăm sóc người già và trẻ em: Để giúp các nhân viên an tâm làm việc, một số tổ chức mở các lớp mẫu giáo để trông trẻ, hay giúp đỡ chăm sóc bố mẹ già để các nhân viên an tâm công tác.

+ Dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại:

Nhà ở: Ở một số tổ chức có chi nhánh đóng ở các tỉnh, tổ chức có thể cung cấp những nơi ở tiện nghi cho nhân viên khi họ đi công tác xa. Có nơi còn làm nhà phân phối hoặc bán cho người lao động với giá rẻ hoặc trả góp.

Trợ cấp đi lại: Một số tổ chức cho người lao động được hưởng tiền trợ cấp đi lại. Một số khác lại dùng xe của tổ chức hoặc xe buýt chạy đường ngắn để đưa đón người lao động đi làm.

13.2.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động

a) Mục tiêu của chương trình phúc lợi

Các mục tiêu của chương trình phúc lợi cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Bởi vậy, mục tiêu của tổ chức trong việc đề ra phúc lợi phải là:

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động;
- Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động;
- Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của Chính phủ;
- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

b) Nguyên tắc xây dựng chương trình phúc lợi

- Chương trình đó phải vừa có lợi cho người lao động, vừa có lợi cho người quản lý. Chi phí cho phúc lợi phải đưa đến kết quả là tăng năng suất lao động, chất lượng phục vụ, sự trung thành hơn của người lao động và tinh thần của họ được nâng cao hơn, giảm sự mâu thuẫn giữa người lao động và tổ chức. Hai loại phúc lợi (nghỉ phép được trả tiền và trợ cấp ốm đau) là tương đối có ý nghĩa đối với phục hồi sức khỏe và tinh thần của người lao động.

- Chương trình đó phải có tác dụng thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh. Chẳng hạn, nếu người lao động không hiểu được quyền hưởng phúc lợi trợ cấp ốm đau thì họ sẽ không nỗ lực hết mình dẫn đến chương trình phúc lợi này không có tác dụng như mong muốn.

- Chi phí của chương trình phải nằm trong khả năng thanh toán của tổ chức.

- Chương trình phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và vô tư với tất cả mọi người.

- Chương trình phải được người lao động tham gia và ủng hộ. Các phúc lợi như là vui chơi, giải trí, thể thao có thể do người lao động tổ chức trong thời gian nhàn rỗi của họ.

c) Các bước xây dựng chương trình phúc lợi

Chương trình nhằm cung cấp tối đa lợi ích cho người sử dụng lao động và người lao động. Khi xác định tổ hợp phúc lợi biên tối ưu, cần lưu ý các bước sau:

Bước 1: Thu thập các dữ liệu về giá cả chủ yếu của tất cả các mặt hàng và dịch vụ có liên quan.

Bước 2: Đánh giá xem khả năng tài chính như thế nào thì có thể thực hiện được tất cả các loại phúc lợi trong kỳ tới.

Bước 3: Đánh giá bằng điểm từng loại phúc lợi và dịch vụ theo các yếu tố như: Yêu cầu của luật pháp, nhu cầu và sự lựa chọn của công nhân viên, và sự lựa chọn của tổ chức.

Bước 4: Đưa ra quyết định về phương án tối ưu kết hợp giữa các loại phúc lợi và dịch vụ khác nhau.

Các bước trên phải thực hiện mang tính lô-gíc, khách quan, có kế hoạch và phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và xã hội.

d) Quản lý chương trình phúc lợi

Chương trình phúc lợi là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên tổ chức cần phải quản lý tốt để không xảy ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, tổ chức cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch

kinh doanh của tổ chức. Việc quản lý chương trình phúc lợi cần lưu ý tới các khía cạnh sau:

- Tiến hành nghiên cứu chương trình phúc lợi của các tổ chức khác trong và ngoài ngành để tham khảo (thường nghiên cứu cùng với nghiên cứu tiền công, tiền lương).

- Nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của công nhân viên: Việc nghiên cứu này có thể tiến hành thông qua, phỏng vấn, điều tra chọn mẫu trong tổ chức.

- Tiến hành xây dựng các quy chế phúc lợi một cách rõ ràng công khai bao gồm: Các quy định, điều khoản, điều kiện để thực hiện từng loại phúc lợi và dịch vụ, thông tin thường xuyên và giải thích cho người lao động hiểu tránh tình trạng người lao động có những đòi hỏi quá mức và không hợp lý.

- Tiến hành theo dõi và hạch toán chi phí một cách thường xuyên. Chi tiêu dùng để hạch toán phải dựa trên những nhân tố có thể đo được những thu nhập của công nhân hoặc thời gian phục vụ trong tổ chức của họ như: chi phí phúc lợi so với doanh thu/năm; chi phí phúc lợi tổng quỹ lương, chi phí phúc lợi trên 1 giờ làm việc...

- Phải quản lý thông tin thông suốt: Duy trì việc trao đổi thông tin giữa người lao động và người sử dụng cung cấp với lợi ích mà các bên thu được từ chương trình; đánh giá những mặt được và chưa được để điều chỉnh hợp lý và kịp thời. Đồng thời, giải thích những thắc mắc phát sinh từ phía người lao động giảm những chi phí xung đột không đáng có.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi, phòng (ban) quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

THƯỜNG CỔ PHẦN - MÔ HÌNH CỦA REE, KINH ĐÔ & GAS SÀI GÒN

REE, Kinh Đô và Gas Sài Gòn đã khá thành công khi áp dụng mô hình thường cổ phần cho nhân viên, nhằm thu hút, giữ chân người tài và thúc đẩy họ nỗ lực vì sự phát triển của Công ty. Trong xu thế hội nhập, ESOP sẽ là công cụ đắc lực giúp tăng ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt.

Các Công ty vừa áp dụng ESOP, vừa có sự tham gia của nhân viên trong các quyết định quan trọng của Công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh hơn 8 - 11% so với các Công ty không áp dụng ESOP.

Quyền sở hữu cổ phần của nhân viên (ESOP - Employee Stock Ownership Plan) là một trong những công cụ đắc lực mà nhiều Công ty nước ngoài đã áp dụng từ lâu để thu hút và giữ chân nhân tài. Tại Việt Nam, một số Công ty Việt Nam như REE, Kinh Đô và Gas Sài Gòn cũng đang áp dụng công cụ này. Họ đã thiết kế chương trình này như thế nào và nếu là doanh nghiệp, bạn có nghĩ đến việc sử dụng công cụ này như họ?

Thứ nhất, mục tiêu của ESOP là động lực để thu hút và gia chân nhân tài. Hiểu một cách đơn giản là với việc áp dụng ESOP, Công ty thu hút được nhiều nhân viên có năng lực hơn, vì ESOP mang đến cho họ cơ hội kiếm nhiều tiền hơn nếu Công ty thành công trong việc tạo ra giá trị cổ phần.

Thứ hai, ESOP tác động không nhỏ đến tốc độ tăng trưởng doanh thu của Công ty. Năm 1987, một nghiên cứu về tác dụng quyền sở hữu của nhân viên đối với hoạt động kinh doanh của Công ty đã được Michael Quamey and Corey Rosen thực hiện. Nghiên cứu này tập trung vào 45 Công ty có áp dụng ESOP và đối chiếu từng Công ty đó với 5 Công ty tương ứng về lĩnh vực kinh doanh, quy mô... không áp dụng ESOP.

Kết quả cho thấy, các Công ty ứng dụng ESOP tăng trưởng nhanh hơn so với các Công ty không áp dụng ESOP khoảng 3,6%/năm. Bên cạnh đó, các Công ty vừa áp dụng ESOP, vừa có sự tham gia tích cực của nhân viên trong những quyết định quản lý cũng như các quyết định quan trọng khác thì tăng trưởng với tốc độ 8 - 11%, nhanh hơn các Công ty không áp dụng ESOP.

Hai nhà nghiên cứu Douglas Kruse and Joseph Blasi của Đại học Rutgers (Mỹ) cũng thực hiện khảo sát tương tự trên 343 Công ty áp dụng ESOP và 343 Công ty không áp dụng ESOP đã rút ra kết luận: Các công ty áp dụng ESOP đạt được doanh thu bình quân trên một nhân viên cao hơn 2,3% so với các công ty tương tự không áp dụng ESOP.

Thứ ba, ESOP tạo nên tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA - Return on Assets) cao hơn cho công ty. Kết quả từ cuộc khảo sát trên 105 công ty của các nhà nghiên cứu Douglas Kruse, Joseph Blasi, Jim Sesil and Maya Krumova của Đại học Rutgers năm 2000 cho thấy, trong cùng khoảng thời gian 10 năm từ 1985 đến 1995, các Công ty áp dụng chương trình quyền chọn mua cổ phần mở rộng tạo ra ROA cao hơn 2 - 2,5% so với các công ty tương tự không áp dụng chương trình này.

ESOP ngày càng ứng dụng rộng rãi trên thế giới vì đã mang về cho doanh nghiệp 3 lợi ích vàng nêu trên. Ở Việt Nam, trước sức ép cạnh tranh của thời kỳ hội nhập, đặc biệt là cuộc chạy đua tìm kiếm nhân tài, ESOP lại càng hữu ích cho doanh nghiệp trong nước. Vậy, ESOP được hiểu và ứng dụng thế nào trong doanh nghiệp?

Trước tiên, xin được giải thích tóm lược về "quyền chọn mua cổ phần" hay "thưởng có phần cho nhân viên" qua ví dụ dưới đây.

Một Công ty A (niêm yết trên TTCK) phát hành 10.000 cổ phần và quyết định cho nhân viên quyền chọn mua 500 cổ phần. Cổ phiếu Công ty A có giá thị trường là 10 đô-la/cổ phiếu và họ bán cho nhân viên 500 cổ phần với giá 20 đô-la/cổ phần (được gọi là "giá thực hiện" và quyền chọn mua cổ phần này có hiệu lực trong thời hạn 1 năm. Như vậy, nhân viên nào đã được chọn mua cổ phần sẽ có thể mua ở mức giá 20 đô-la vào bất kỳ thời điểm nào trong vòng 1 năm đó. Sau 1 năm đó, nếu giá cổ phiếu tăng lên 30 đô-la, nhân viên có thể mua cổ phần với giá 20 đô-la/cổ phần và bán với giá 30 đô-la (hoặc theo một mức giá khác trên thị trường) để kiếm lợi chênh lệch 10 đô-la/cổ phần.

Khi nhân viên thực hiện quyền chọn mua cổ phần, Công ty phải phát hành cổ phiếu mới bán cho nhân viên với giá 20 đô-la/cổ phiếu (hoặc phải bán cổ phiếu ngân quỹ cho nhân viên với giá 20 đô-la). Nếu suốt 1 năm đó, giá cổ phiếu không tăng cao hơn giá thực hiện thì nhân viên được chọn mua cổ phần không có cơ hội hưởng lợi nhuận từ việc thực toàn quyền chọn mua của mình.

Quyền chọn mua cổ phần trong một công ty cổ phần chưa niêm yết B cũng giống như Công ty A. Chỉ có điểm khác biệt là thị giá cổ phiếu của Công ty niêm yết được xác định theo giá niêm yết, trong khi thì giá của Công ty cổ phần chưa niêm yết là giá thỏa thuận giữa người bán và người mua hoặc trên thị trường phi tập trung OTC.

Thưởng cổ phần REE: Một quy trình nghiêm ngặt và chuyên nghiệp ESOP cũng đã được REE thực hiện một cách bài bản như trên. Chương trình này nhắm tới ba đối tượng chính là nhân viên quản lý cao cấp, nhân viên kinh

doanh giỏi, kỹ sư giỏi, chuyên viên đặc trách, các nhân viên mới có tài đức được tuyển dụng từ mọi nguồn.

Đầu tiên, REE thực hiện khâu xét thưởng cổ phần cho nhân viên. Ban Tổ chức ESOP của REE (do Hội đồng quản trị thành lập và chỉ định một thành viên trong Hội đồng quản trị làm Trưởng ban) yêu cầu các nhân viên muốn tham gia ESOP phải đăng ký một chương trình hành động. Đó là một cam kết mà nhân viên phải nêu ra kế hoạch hành động cụ thể cho từng năm, tùy thuộc vào chức năng, trách nhiệm, quyền hạn của mình, lập kế hoạch và chỉ tiêu hành động cho một hay nhiều hạng mục như: 1) Chỉ tiêu về lợi nhuận, doanh thu và các chỉ tiêu tài chính khác như quản lý chi phí, công nợ, hàng tồn kho, vòng quay vốn, 2) Chỉ ra tiến trình hoàn thiện quy trình kinh doanh, 3) Nâng cao năng lực quản lý, năng lực tổ chức điều hành. Sau khi xem xét điều kiện cũng như các kế hoạch hành động của nhân viên, Ban Tổ chức ESOP của REE thực hiện bước thứ 2 là quyết định nhân viên nào được tham gia vào ESOP và việc xét thưởng dựa trên từng cấp bậc trong Công ty. Đối với các Giám đốc và Phó Giám đốc, REE đòi hỏi phải hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ kinh doanh, đạt các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận và tài chính khác từ 80% trở lên. Bên cạnh đó, mỗi thành viên phải nêu được 2-3 vấn đề cần làm để cải thiện và nâng cao quy trình kinh doanh.

Đối với Trưởng phòng kinh doanh, REE yêu cầu đạt từ 80% trở lên các chỉ tiêu về doanh thu, doanh số ký hợp đồng, thu tiền công nợ, trong năm cần nêu ra 2 vấn đề phải cải thiện trong hoạt động kinh doanh của bộ phận. Ngoài ra, các Trưởng phòng khác và kỹ sư, tùy theo vị trí, cần đăng ký và thực hiện 3 chỉ tiêu cơ bản liên quan đến công việc và đề ra 2 vấn đề cần cải tiến. Với nhân viên kinh doanh thì chỉ cần hoàn thành hay vượt chỉ tiêu về doanh số và thu tiền công nợ.

Tuy nhiên, trong kế hoạch của REE, có những ứng viên không cần đăng ký kế hoạch hành động. Khi Tổng Giám đốc REE thấy rằng một nhân viên nào đó đã hoàn thành nhiệm vụ rất xuất sắc, được chính Tổng Giám đốc hay các Giám đốc chỉ ra cụ thể thì nhân viên đó sẽ được ưu tiên xét chọn tham gia ESOP mà không phải đăng ký.

Công đoạn thứ 3 là hỗ trợ nhân viên thực hiện ESOP. Số cổ phiếu mà REE áp dụng cho từng đối tượng hàng năm trị giá từ 3 - 50 triệu đồng. Các thành viên hoàn thành xuất sắc chương trình hành động đã đăng ký thì số lượng cổ phiếu được thưởng sẽ cao hơn, tùy theo từng trường hợp cụ thể.

Mỗi năm, Hội đồng quản trị thông qua Ban Tổ chức ESOP cùng với sự đề xuất của Tổng Giám đốc, Giám đốc và các công ty thành viên của REE tiến

hành xem xét tuyển chọn thành viên mới đủ điều kiện để tham gia ESOP, đồng thời xem xét lại điều kiện và tiêu chuẩn của các thành viên hiện hữu. Công việc này nhằm tạo điều kiện cho nhân viên công ty có cơ hội tham gia vào KSOP nhiều hơn và cũng là động lực giúp các thành viên hiện tại được tham gia ESOP luôn phấn đấu, nỗ lực trong việc duy trì tốt các tiêu chuẩn và điều kiện của KSOP.

Đại diện của REE cho biết, thực hiện chương trình ESOP nhằm giúp nhân viên gắn kết chặt hơn với công ty thông qua những quyền lợi hấp dẫn nhất định. Các thành viên tham gia ESOP được thưởng cổ phiếu ưu đãi được chuyển đổi để hưởng cổ tức và cơ hội sở hữu cổ phiếu phổ thông, nếu thường xuyên đáp ứng được các tiêu chuẩn đã đăng ký qua các kỳ xét chọn. Việc hưởng cổ tức của cổ phiếu ưu đãi được REE thực hiện với tỷ suất cổ tức giống như cổ phiếu phổ thông đang lưu hành của công ty. Điều đặc biệt là vào đầu năm 2009, tất cả các cổ phiếu ưu đãi của thành viên ESOP sẽ được tự do chuyển nhượng và trở thành cổ phiếu phổ thông. Tỷ lệ chuyển đổi là 1:1 (1 cổ phiếu ưu đãi chuyển thành 1 cổ phiếu phổ thông).

Hiện nay, REE niêm yết trên TTCK và cổ phiếu phổ thông mang mã chứng khoán REE đang là thuộc hàng blue chip. Vì thế, việc được mua cổ phiếu ưu đãi có khả năng chuyển đổi thành cổ phiếu phổ thông trong tương lai sẽ là động lực lớn giúp nhân viên của REE tham gia mạnh hơn, hiệu quả hơn vào hoạt động kinh doanh của công ty, góp phần mang lại lợi nhuận. Nghĩa là, động lực làm việc của họ đang tương tác gián tiếp đến giá trị cổ phiếu mà họ nắm giữ.

Tuy nhiên, REE cũng đòi hỏi khá khắt khe các thành viên được sở hữu ESOP. Nếu nhân viên không hoàn thành chương trình hành động đã cam kết trong năm sẽ bị thu hồi 50% số lượng cổ phiếu ưu đãi đã được thưởng. Song, các thành viên vẫn có thể tiếp tục đăng ký lại chương trình hành động trong lần xét chọn kế tiếp. Nếu được xét chọn, ngoài cổ phiếu đang sở hữu, các thành viên ESOP sẽ được xét thưởng số cổ phiếu mới theo chương trình hành động mới cam kết. Ngoài ra, nếu trong 2 năm liên tục (hoặc cách khoảng), thành viên ESOP nào không hoàn thành chương trình hành động đã đăng ký, sẽ không được tiếp tục xét thưởng vào các năm còn lại, đồng thời bị thu hồi toàn bộ cổ phiếu thưởng trong năm không hoàn thành chương trình hành động lần 2. Chương trình ESOP của REE bắt đầu thực hiện từ tháng 12/2004, kết thúc vào tháng 12/2008. Lãnh đạo REE cho biết, với ESOP, Công ty hy vọng về lâu dài, nhân viên có thể cùng chia sẻ sự phát triển và thành công của REE thông qua việc hưởng cổ tức từ cổ phiếu thưởng và cơ hội được sở hữu cổ phần của Công ty.

KINH ĐÔ VÀ GAS SÀI GÒN: ESOP GHI NHẬN ĐÓNG GÓP CỦA NHÂN VIÊN

Giống như REE, Kinh Đô cũng nhanh chóng tiếp thu bài học giữ nhân tài bằng ESOP. Tháng 7/2005, trong đợt phát hành 2 triệu cổ phiếu (là loại chứng khoán phổ thông, tương đương tổng mệnh giá 20 tỉ đồng với giá bán 10.000 đồng/cổ phiếu), ngoài 1,7 triệu cổ phiếu mới được chào bán cho cổ đông hiện hữu, Kinh Đô cũng dành 300.000 cổ phiếu bán cho cán bộ chủ chốt trong Công ty.

Đối với cán bộ, nhân viên có thời gian làm việc từ 02 năm trở lên (không kể thời gian thử việc) thì 30% số cổ phần được duyệt mua sẽ do Công ty thưởng, 70% còn lại sẽ mua với giá bằng 70% mức đầu giá thấp nhất của phần bán ra bên ngoài. Bên cạnh đó, để giữ chân người tài, HĐQT Kinh Đô cũng quyết định nới lỏng chính sách này. Nghĩa là, những nhân tài của Kinh Đô sẽ được Công ty cho mua cổ phần được hưởng cổ tức ngay từ lúc mua, kể cả trong thời gian hạn chế chuyển nhượng. Với chiến lược thưởng cổ phần, ngoài việc giữ chân nhân tài, Kinh Đô còn mong muốn biến nhân viên thành cổ đông, tạo mối liên kết giữ quyền lợi của họ với sự phát triển của công ty và cũng nhằm tránh xung đột về quyền lợi có thể phát sinh.

Không chỉ có Công ty Cổ phần niêm yết, các Công ty Cổ phần chưa niêm yết cũng bắt đầu áp dụng hình thức thưởng cổ phần cho nhân viên, đơn cử như Công ty Gas Sài Gòn. Tổng Giám đốc của Gas Sài Gòn nhận định, trong những hình thức thưởng cho nhân viên thì thưởng cổ phần mang lại một lúc 2 giá trị: Giá trị vật chất bằng tiền và giá trị phi vật chất là lòng tin, cũng như trách nhiệm của nhân viên vào Công ty mà họ đang nắm quyền sở hữu cổ phần.

Gas Sài Gòn tập trung thưởng cổ phần chủ yếu cho các cấp Trưởng phòng và một vài công nhân đạt thành tích cao. Việc xét thưởng được thực hiện sau đợt kiểm toán, báo cáo tài chính và Đại hội Cổ đông hàng năm. Chương trình thưởng được Gas Sài Gòn áp dụng tối đa cho 10 nhân viên/năm với giá trị thưởng chiếm khoảng 3% tổng giá trị cổ phần, trong đó, nhân viên được thưởng cao nhất lên đến trên 1%. Tuy nhiên, khác với REE, Gas Sài Gòn không yêu cầu nhân viên thực hiện những bản kế hoạch hành động như một tiêu chí xét thưởng. Theo quan điểm của cấp lãnh đạo Gas Sài Gòn, thưởng cổ phần là để ghi nhận chặng đường công tác của nhân viên, thúc đẩy họ hướng đến những chặng đường tiếp theo chứ không phải là một cam kết ràng buộc nhân viên. Vì thế, trong chủ trương hàng năm, bên cạnh xét duyệt

thường những thành viên mới, Gas Sài Gòn còn rút lại ưu đãi này với những nhân viên không tiếp tục phấn đấu, hoàn thành công việc được giao.

ESOP hữu hiệu là vậy và lại càng cần thiết, quan trọng trong việc tin dụng nó tại các Công ty Việt Nam. Ở Việt Nam, các nhân viên được đào tạo tốt thường thích làm việc trong các doanh nghiệp nước ngoài vì tiền lương, uy tín doanh nghiệp và nhiều cơ hội thăng tiến hơn trong nghề nghiệp. Trong tương quan đó, với việc sử dụng chiến lược thưởng cổ phần, Công ty tư nhân trong nước chắc chắn thu hút được nhiều nhân viên có năng lực tốt hơn và thúc đẩy động cơ làm việc của họ một cách hiệu quả hơn.

Nguồn: Trần Trọng Tú - Tạp chí Nhịp cầu <http://chungta.com.vn> cập nhật: 16/01/2007

PHẦN THỨ TƯ
THỰC HIỆN CÁC QUAN HỆ NHÂN SỰ

Chương 14

HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực giờ đây trở thành nguồn nhân lực liên doanh nghiệp vượt ra ngoài cơ cấu quản lý truyền thống. Các doanh nghiệp không cần thuê công nhân viên cụ thể mà chuyển sang các loại nhân lực “đột xuất”. Việc sử dụng lao động “không thường xuyên” đã tăng rất nhanh. Điều quan trọng nhất là đóng góp của từng người, được khích lệ bằng thù lao tương xứng phải dựa trên sự cam kết cụ thể giữa người sử dụng lao động và người lao động.

14.1. HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

14.1.1. Khái niệm hợp đồng lao động

Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và doanh nghiệp sử dụng lao động, thuê mướn lao động (gọi chung là người sử dụng lao động) về việc làm có trả công, mà hai bên cam kết với nhau về điều kiện sử dụng lao động và điều kiện lao động, về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động.

Hợp đồng lao động do hai bên thỏa thuận nhất thiết phải có các nội dung chủ yếu sau đây: Công việc phải làm, tiền công (tiền lương), nơi làm việc, thời hạn hợp đồng, những điều kiện theo quy định của pháp luật về an toàn, vệ sinh lao động và bảo hiểm xã hội đối với người lao động.

Tiền công (tiền lương) trả cho người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định.

- Hợp đồng lao động được giao kết theo nguyên tắc tự do, tự nguyện, bình đẳng không trái với pháp luật và thỏa ước lao động tập thể ở những nơi có ký kết thỏa ước lao động tập thể.

- Hợp đồng lao động được giao kết bằng văn bản hoặc bằng miệng:

Hợp đồng lao động được ký kết bằng văn bản phải được làm thành 2 bản, mỗi bên giữ một bản;

Hợp đồng lao động được giao kết bằng miệng thì các bên đương nhiên phải tuân theo các quy định của pháp luật lao động, và chỉ áp dụng đối với một số công việc có tính chất tạm thời mà thời hạn dưới 3 tháng.

14.1.2. Giao kết Hợp đồng lao động

Hợp đồng lao động được giao kết trực tiếp lao động với từng người lao động. Hợp đồng lao động cũng có thể được ký kết lao động với một người lao động được ủy quyền đại diện cho một nhóm người lao động. Trong trường hợp này, hợp đồng lao động có hiệu lực như giao kết với từng người lao động.

Tuy nhiên, hai bên khi tham gia ký hợp đồng lao động phải thỏa mãn các điều kiện:

- Người sử dụng lao động là các cơ quan nhà nước, tổ chức xã hội, các cơ quan, tổ chức nước ngoài đóng trên lãnh thổ Việt Nam khi tham gia vào quan hệ pháp luật phải có tư cách pháp nhân. Đối với cá nhân, tổ chức không có tư cách pháp nhân phải có đủ điều kiện thuê mướn, sử dụng lao động theo quy định của pháp luật. Ngoài ra, nếu cá nhân muốn sử dụng lao động thì phải đủ 18 tuổi trở lên.

- Người lao động phải ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có khả năng nhận thức được hành vi và hậu quả hành vi.

Người lao động có thể giao kết nhiều hợp đồng lao động với nhiều sử dụng lao động nếu có khả năng thực hiện nhiều hợp đồng và phải bảo đảm thực hiện đầy đủ các hợp đồng đã giao kết.

Công việc theo hợp đồng lao động phải do người giao kết thực hiện, không được giao cho người khác, nếu không có sự đồng ý của người sử dụng lao động.

Đối với trường hợp sáp nhập, hợp nhất, chia tách doanh nghiệp, chuyển quyền sở hữu, quyền quản lý hoặc quyền sử dụng tài sản của doanh nghiệp thì người sử dụng lao động mới phải chịu trách nhiệm tiếp tục thực hiện hợp đồng lao động với người lao động tới khi hết hạn hợp đồng. Nếu người sử dụng lao động mới không sử dụng hết số lao động hiện có thì phải có phương án sử dụng lao động theo quy định của pháp luật. Nếu người lao động phải chấm dứt Hợp đồng lao động trong trường hợp trên, được trợ cấp mất việc làm là mỗi năm làm việc được trả một tháng lương, nhưng thấp nhất cũng bằng hai tháng lương.

Đối với giai đoạn thử việc, theo Điều 32 Bộ luật Lao động của Việt Nam: Người sử dụng lao động và người lao động thỏa thuận về việc làm thử, thời gian thử việc, về quyền, nghĩa vụ của hai bên. Tiền lương của người lao động trong thời gian thử việc ít nhất bằng 70% mức lương cấp bậc của công việc đó. Thời gian thử việc không quá 60 ngày đối với lao động chuyên môn kỹ thuật cao, không quá 30 ngày đối với lao động khác.

Trong thời gian thử việc, mỗi bên có quyền hủy bỏ hợp đồng lao động mà không cần báo trước và không phải bồi thường, khi việc làm thử không theo đúng yêu cầu hai bên đã thỏa thuận.

Hợp đồng lao động có hiệu lực từ ngày ký hoặc từ ngày do hai bên thỏa thuận, hoặc từ ngày người lao động bắt đầu làm việc.

Trong quá trình thực hiện Hợp đồng lao động, bên nào muốn thay đổi nội dung trong hợp đồng thì phải báo cáo cho bên kia biết trước ít nhất là ba ngày. Việc sửa đổi hợp đồng có thể bằng sửa đổi, bổ sung hợp đồng cũ hoặc giao kết hợp đồng mới. nếu không thỏa thuận được về sự sửa đổi hay ký Hợp đồng lao động mới, thì tiếp tục dùng hợp đồng cũ hoặc chấm dứt theo quy định pháp luật.

Người sử dụng lao động khi gặp khó khăn đột xuất hoặc do nhu cầu về sản xuất kinh doanh được quyền tạm thời chuyển người lao động làm công việc khác trái nghề, thời gian tối đa không quá 60 ngày/năm.

Khi tạm thời chuyển, người lao động phải được biết trước ít nhất ba ngày. Với công việc khác tạm thời, người lao động được trả lương theo công việc mới ít nhất bằng 70% mức lương cũ nhưng không thấp hơn mức lương tối thiểu Nhà nước quy định; nên tiền lương trả cho công việc mới thấp hơn tiền lương cũ, thì người lao động được hưởng nguyên lương cũ trong thời hạn 1 tháng làm việc.

- Hợp đồng lao động ký kết bằng văn bản phải theo mẫu do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội ấn hành và phải làm thành 2 bản, mỗi bên giữ một bản.

- Hợp đồng lao động được giao kết theo một trong những loại sau đây:

- + Hợp đồng lao động với thời hạn không xác định;
- + Hợp đồng lao động với thời hạn xác định;
- + Hợp đồng lao động theo một công việc nhất định theo mùa vụ...

- Các bên giao kết Hợp đồng lao động phải có năng lực pháp lý và năng lực hành vi lao động.

- Khi giao kết hợp đồng lao động, sử dụng lao động với người lao động có thể thỏa thuận việc làm thử và thời gian thử việc, thử tục được quy định theo luật lao động.

- Việc làm thử có thể được giao kết bằng hợp đồng riêng. Hết thời hạn thử việc nói trên, người sử dụng lao động có trách nhiệm thông báo kết quả thử việc cho người lao động, nếu đạt yêu cầu hoặc người lao động không được thông báo mà vẫn tiếp tục làm việc thì người đó đương nhiên được làm việc chính thức, hai bên phải tiến hành giao kết Hợp đồng lao động.

- Quyền và nghĩa vụ trong thời gian thử việc do hai bên thỏa thuận. Riêng tiền công (tiền lương) ít nhất phải bằng 70% mức lương cấp bậc của công việc đó. Trong thời gian thử việc, mỗi bên đều có quyền hủy bỏ Hợp đồng lao động mà không cần báo trước và không phải bồi thường.

- Hợp đồng lao động bằng văn bản có hiệu lực từ ngày ký hoặc từ ngày do hai bên thỏa thuận, hợp đồng lao động giao kết bằng miệng có hiệu lực từ ngày người lao động bắt đầu làm việc. Trong trường hợp người lao động đã thực tế tiến hành công việc hoặc đã thử việc mà thỏa thuận không có hợp đồng riêng thì hợp đồng lao động có hiệu lực kể từ ngày bắt đầu làm việc hoặc ngày bắt đầu thử việc.

- Đối với các trường hợp lao động thường xuyên có thời hạn từ 1 năm trở nên, thì người sử dụng lao động nên sử dụng bản Hợp đồng lao động của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh, thành phố. Đối với các trường hợp công việc đòi hỏi phải có những qui định cụ thể hơn bản Hợp đồng lao động của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thì các bên có thể bổ sung thêm một bản Phụ lục Hợp đồng.

14.1.3. Tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động

a) Tạm hoãn hợp đồng lao động

HĐLĐ bị tạm hoãn thực hiện trong những trường hợp sau:

- Người lao động đi làm nghĩa vụ quân sự hoặc các nghĩa vụ công dân khác do pháp luật quy định;
- Người lao động bị tạm giữ, tạm giam;
- Các trường hợp khác do hai bên thỏa thuận.

b) Chấm dứt hợp đồng lao động

Hợp đồng lao động đương nhiên chấm dứt khi trong các trường hợp sau:

- Hợp đồng hết hạn, công việc thỏa thuận theo hợp đồng đã hoàn thành;
- Hai bên cùng thỏa thuận chấm dứt hợp đồng;
- Người lao động bị kết án tù giam hoặc bị hình phạt buộc người đó không được tiếp tục làm công việc cũ;
- Người lao động chết.

Người sử dụng lao động chết hoặc bị kết án tù giam hoặc bị hình phạt buộc người đó không được tiếp tục làm công việc cũ mà doanh nghiệp đóng cửa.

Quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng trước thời hạn trong trường hợp sau:

Người lao động làm việc theo Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 01 năm đến 03 năm, Hợp đồng lao động theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định mà thời hạn dưới một năm:

- Không được bố trí theo đúng công việc, địa chỉ làm việc hoặc không được bảo đảm các điều kiện làm việc đã thỏa thuận trong hợp đồng;

- Không được trả công đầy đủ hoặc trả công không đúng thời hạn theo hợp đồng;

- Bị ngược đãi, bị cưỡng bức lao động;

- Bản thân hoặc gia đình thật sự có hoàn cảnh khó khăn không thể tiếp tục thực hiện hợp đồng;

- Được bầu làm nhiệm vụ chuyên trách ở cơ quan dân cử hoặc được bổ nhiệm giữ chức vụ trong bộ máy nhà nước;

- Người lao động nữ có thai phải nghỉ việc theo chỉ định của thầy thuốc;

- Khi đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động, người lao động phải báo cho người sử dụng lao động biết trước theo thời gian nhất định.

Người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trong những trường hợp sau đây:

- Người lao động thường xuyên không hoàn thành công việc theo hợp đồng;

- Người lao động bị xử lý kỷ luật, sa thải;

- Người lao động làm theo Hợp đồng lao động không xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 12 tháng liên, người lao động làm theo Hợp đồng lao động xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 6 tháng liên và người lao động làm theo Hợp đồng lao động dưới 1 năm đau ốm đã điều trị quá nửa thời hạn Hợp đồng lao động, mà khả năng lao động chưa hồi phục. Khi sức khỏe của người lao động bình phục, thì được xem xét để giao kết tiếp Hợp đồng lao động;

- Do thiên tai, hỏa hoạn hoặc những lý do bất khả kháng khác mà người sử dụng lao động đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc;

- Doanh nghiệp chấm dứt hoạt động.

- Khi đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động, người sử dụng lao động phải báo trước cho người lao động biết trước:

+ Ít nhất 45 ngày đối với Hợp đồng lao động không xác định thời hạn;

+ Ít nhất 30 ngày đối với Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ một năm đến 3 năm;

+ Ít nhất 03 ngày đối với Hợp đồng lao động theo mùa vụ, theo một công việc nhất định mà thời hạn dưới 01 năm.

Người sử dụng lao động không được đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trong những trường hợp sau:

- Người lao động ốm đau hoặc bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp đang điều trị, điều dưỡng theo quyết định của thầy thuốc;

- Người lao động đang nghỉ hàng năm, nghỉ về việc riêng và những trường hợp nghỉ khác được người sử dụng lao động cho phép;

- Người lao động là phụ nữ đang có thai, đang nghỉ đẻ theo chế độ quy định, đang nuôi con dưới 12 tháng tuổi;

Trong trường hợp người sử dụng lao động đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái pháp luật thì phải nhận người lao động trở lại làm việc và phải bồi thường một khoản tiền tương ứng với tiền lương trong những ngày người lao động không được làm việc.

Trong trường hợp người lao động không muốn trở lại làm việc, thì ngoài khoản tiền được bồi dưỡng tương ứng với tiền lương trong

những ngày không được làm việc, người lao động còn được trợ cấp thôi việc.

- Trong trường hợp người lao động đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái pháp luật thì không được trợ cấp thôi việc.

- Trong trường hợp đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động nếu vi phạm quy định về thời hạn báo trước, bên vi phạm phải bồi thường cho bên kia một khoản tiền tương ứng với tiền lương của người lao động trong những ngày báo trước.

- Khi chấm dứt Hợp đồng lao động đối với người lao động đã làm việc thường xuyên trong doanh nghiệp từ 1 năm trở lên, người sử dụng lao động có trách nhiệm trợ cấp thôi việc, cứ mỗi năm làm việc là nửa tháng lương, cộng với phụ cấp lương nếu có (tiền lương làm căn cứ để tính chế độ trợ cấp thôi việc là tiền lương theo Hợp đồng lao động được tính bình quân của 6 tháng liền trước khi chấm dứt Hợp đồng lao động cùng với phụ cấp nếu có).

- Trong thời hạn 7 ngày, kể từ ngày chấm dứt Hợp đồng lao động, hai bên có trách nhiệm thanh toán đầy đủ các khoản có liên quan đến quyền lợi của mỗi bên, trường hợp đặc biệt có thể kéo dài nhưng không quá 30 ngày.

- Trong trường hợp doanh nghiệp bị phá sản thì các khoản có liên quan đến quyền lợi của người lao động được thanh toán theo quy định của Luật Phá sản doanh nghiệp.

- Hợp đồng lao động mà người sử dụng lao động ký với người nghỉ hưu, Hợp đồng lao động của đơn vị, cá nhân có sử dụng dưới 10 người lao động hoặc làm công việc có thời hạn dưới 3 tháng thì các quyền lợi của người lao động được tính gộp vào tiền lương gồm các khoản sau:

- + Lương tương ứng với cấp bậc công việc hoặc lương thỏa thuận nhưng không thấp hơn lương tối thiểu;

- + Khoản Bảo hiểm xã hội 15% mức lương, tiền công nói trên;
- + Khoản bảo hiểm y tế: 2% mức lương, tiền công nói trên;
- + Tiền lương những ngày nghỉ hàng năm (nghỉ phép) chia cho 12 tháng cộng vào tiền lương hàng tháng (Hợp đồng lao động từ 01 năm trở lên);
- + Nếu Hợp đồng lao động ký thời hạn từ 01 năm trở lên là 0,5 tháng lương chia 12 tháng cộng vào tiền lương tháng.

14.2. THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

14.2.1. Khái niệm, nội dung, đại diện ký kết

a) Khái niệm

Thỏa ước lao động tập thể (viết tắt là TULĐTT) là văn bản thỏa thuận giữa tập thể lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động. Theo Nghị định số 18/CP (26/12/92) của Chính phủ ban hành quy định về Thỏa ước lao động tập thể chỉ rõ:

Thỏa ước lao động tập thể áp dụng trong tất cả các đơn vị tổ chức có quan hệ thuê mướn lao động, tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế và các doanh nghiệp lực lượng vũ trang có quan hệ làm năng lượng trong đó có tổ chức công đoàn tất cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có sử dụng người lao động Việt Nam.

Thỏa ước lao động tập thể không áp dụng với:

- Công chức, viên chức làm việc trong các cơ quan hành chính, sự nghiệp nhà nước (trừ các tổ chức sự nghiệp dịch vụ hạch toán độc lập của các đơn vị hành chính sự nghiệp).
- Những người làm trong các đoàn thể nhân dân, các tổ chức chính trị.

- Những người làm trong các doanh nghiệp đặc thù thuộc lực lượng vũ trang.

Thỏa ước lao động tập thể là một sự tiến bộ xã hội, thừa nhận quyền của mọi người làm công ăn lương, được thông qua người đại diện của mình là công đoàn để xác định một cách tập thể những điều kiện lao động, đặc biệt là những điều kiện có lợi cho người lao động so với các quy định của pháp luật. Thông qua Thỏa ước lao động tập thể, sẽ thống nhất hóa được chế độ lao động đối với những người lao động trong cùng một ngành, nghề, công việc trong cùng một doanh nghiệp, cùng một ngành, có tác dụng làm giảm đi sự cạnh tranh không chính đáng.

Trong các doanh nghiệp không có tổ chức công đoàn, không có Thỏa ước lao động tập thể, người sử dụng lao động được tự do trong việc ra các quyết định liên quan đến các vấn đề lương, khen thưởng, điều kiện làm việc...

Với việc ra quyết định một chiều, người lao động sẽ phải chấp nhận các quy định không có lợi cho bản thân, hoặc thỏa thuận cá nhân để thay đổi, hoặc phải nghỉ việc tại doanh nghiệp. Khi tồn tại hệ thống ra quyết định hai chiều ở những nơi có công đoàn, người sử dụng lao động phải thỏa thuận với đại diện công đoàn về quyền lợi và nghĩa vụ giữa hai bên xây dựng Thỏa ước lao động tập thể một công cụ pháp lý quan trọng, để thực hiện chức năng bảo vệ quyền lợi hợp pháp và chính đáng cho cả người lao động và người sử dụng lao động.

b) Đại diện ký kết thỏa ước lao động

Thỏa ước lao động tập thể thường được thực hiện giữa đại diện của tập thể người lao động và đại diện của người sử dụng lao động dưới các dạng:

- Thỏa thuận giữa công đoàn và một người sử dụng lao động;

- Thỏa thuận giữa công đoàn và nhiều người sử dụng lao động;
- Thỏa thuận phối hợp hay liên minh giữa nhiều người lao động với một người sử dụng lao động;
- Thỏa thuận giữa nhiều công đoàn với nhiều người sử dụng lao động.

Việc ký kết thỏa ước lao động tập thể được ký kết trên cơ sở thương lượng tự nguyện, bình đẳng và công khai. Nội dung của thỏa ước tập thể không được trái với pháp luật lao động và pháp luật khác mà Nhà nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khuyến khích việc ký kết thỏa ước tập thể với những quy định có lợi hơn cho người lao động so với các quy định của pháp luật lao động.

Tóm lại việc thương lượng và ký kết thỏa ước lao động tập thể gồm:

- Thỏa ước lao động tập thể do đại diện của tập thể lao động và người sử dụng lao động thương lượng và ký kết theo nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng và công khai.

- Việc ký kết thỏa ước lao động tập thể chỉ được tiến hành khi có trên 50% số người của tập thể lao động trong doanh nghiệp tán thành nội dung thỏa ước đã thương lượng.

14.2.2. Nội dung chủ yếu của Thỏa ước lao động tập thể

Theo quy định của Bộ luật Lao động Việt Nam, nội dung chủ yếu của Thỏa ước lao động tập thể gồm:

- Tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho người lao động;
- Việc làm và bảo đảm việc làm cho người lao động;
- Thời gian làm việc và nghỉ ngơi;

- Bảo hiểm xã hội;
- Điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động.

Ngoài ra, tùy tình hình cụ thể của doanh nghiệp, có thể thêm những nội dung khác mà hai bên thấy cần như: khen thưởng và kỷ luật lao động, sinh nhật của người lao động và các vấn đề khác nếu có. Trong các Thỏa ước lao động tập thể ở nhiều nước trên thế giới, ngoài việc công đoàn tích cực tham gia vào các hoạt động quản lý nguồn nhân lực như tuyển dụng, thù lao, để bảo vệ quyền lợi của người lao động, nhiều công đoàn còn muốn mở rộng ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác của quản lý nguồn nhân lực như lập thời gian biểu, xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, áp dụng các phương pháp, hoặc trang thiết bị, dụng cụ mới tại nơi làm việc.

Khi tham gia ký Thỏa ước lao động tập thể, ở Việt Nam, đại diện của tập thể người lao động là Ban Chấp hành Công đoàn ở những nơi có trên 50% công nhân viên của doanh nghiệp là công đoàn viên. Nếu công đoàn cơ sở thu hút 50% số công nhân viên của doanh nghiệp thì cần bầu thêm người đại diện của những người lao động không phải là công đoàn viên. Những nơi không có tổ chức công đoàn thì ban đại diện người lao động cần có ít nhất 3 người do tập thể lao động bầu ra và được cơ quan lao động cấp tỉnh công nhận. Đại diện của người sử dụng lao động là Giám đốc doanh nghiệp hoặc người do Giám đốc doanh nghiệp ủy quyền. Số người đại diện tham gia thương lượng do hai bên tự cử ra từ những người đại diện của mỗi phía, nhưng phải ngang nhau và do hai bên thỏa thuận. Đại diện để ký Thỏa ước lao động tập thể là Chủ tịch Ban Chấp hành Công đoàn cơ sở hoặc Trưởng ban đại diện người lao động (hoặc người có giấy ủy quyền của Ban Chấp hành Công đoàn); còn phía người sử dụng lao động là Giám đốc doanh nghiệp hoặc người đại diện ủy quyền.

Thực tế, số doanh nghiệp ký Thỏa ước lao động tập thể còn ít, theo báo cáo sơ bộ của các Sở Lao động gửi về Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội thì chỉ có gần 705 doanh nghiệp nhà nước, gần 40% doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và 20% doanh nghiệp quốc doanh đã ký TULĐTT.

14.2.3. Đăng ký thỏa ước lao động tập thể

Thỏa ước lao động tập thể phải được làm thành bốn bản, trong đó:

- Một bản do người sử dụng lao động giữ;
- Một bản do Ban Chấp hành Công đoàn cơ sở giữ;
- Một bản do Ban Chấp hành Công đoàn cơ sở gửi công đoàn cấp trên;
- Một bản do người sử dụng lao động đăng ký tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính chậm nhất 10 ngày, kể từ ngày ký.

14.2.4. Hiệu lực và thời hạn của Thỏa ước lao động tập thể

a) Hiệu lực

Thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực kể từ ngày được Sở Lao động - Thương binh và Xã hội đăng ký. Chậm nhất 15 ngày, kể từ ngày nhận được bản Thỏa ước lao động tập thể, Sở Lao động - Thương binh và Xã hội phải thông báo việc đăng ký. Hết thời hạn nói trên mà không có thông báo thì Thỏa ước tập thể đương nhiên có hiệu lực.

Thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực từ ngày hai bên thỏa thuận ghi trong Thỏa ước lao động tập thể, nếu hai bên không thỏa thuận thì Thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực kể từ ngày ký. Người sử dụng lao động phải thông báo đến mọi người lao động trong doanh nghiệp về Thỏa ước lao động tập thể đã có hiệu lực. Nếu quyền lợi của người lao động đã thỏa thuận tổng hợp đồng lao

động thấp hơn so với Thỏa ước lao động tập thể, thì phải thực hiện những điều kiện tương ứng của Thỏa ước lao động tập thể, mọi quy định về lao động trong doanh nghiệp phải được sửa đổi cho phù hợp với Thỏa ước lao động tập thể.

Mọi người trong doanh nghiệp có trách nhiệm thực hiện đầy đủ Thỏa ước lao động tập thể đã ký kết. Khi một bên vi phạm Thỏa ước lao động tập thể, bên kia có quyền yêu cầu thi hành đúng Thỏa ước lao động tập thể và hai bên phải cùng nhau thương lượng, nếu không thương lượng được thì mỗi bên có quyền yêu cầu phải theo trình tự giải quyết tranh chấp lao động.

Khi Thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực, người sử dụng lao động phải thông báo cho mọi người lao động trong doanh nghiệp biết để thực hiện, kể cả những người vào làm việc sau này.

b) Thời hạn

Thỏa ước lao động tập thể được ký kết với thời hạn từ một năm đến ba năm. Đối với doanh nghiệp lần đầu ký kết Thỏa ước lao động tập thể, thì có thể ký kết với thời hạn dưới một năm. Các bên có quyền yêu cầu sửa đổi, bổ sung Thỏa ước lao động tập thể chỉ được thực hiện sau 03 tháng, kể từ ngày có hiệu lực đối với Thỏa ước lao động tập thể có thời hạn dưới 01 năm và sau 06 tháng đối với Thỏa ước lao động tập thể có thời hạn từ 01 - 03 năm.

Trong trường hợp phân chia doanh nghiệp, chuyển quyền sở hữu, quyền quản lý hoặc quyền sử dụng tài sản của doanh nghiệp, thì người sử dụng lao động kế tiếp phải chịu trách nhiệm tiếp tục thực hiện Thỏa ước lao động tập thể cho tới khi hết hạn hoặc ký kết Thỏa ước tập thể mới. Thỏa ước lao động tập thể được ký kết với thời hạn từ 01 - 03 năm. Riêng với doanh nghiệp lần đầu tiên ký Thỏa ước lao động tập thể thì có thể ký kết Thỏa ước lao động tập thể dưới 01 năm.

Trước khi Thỏa ước lao động tập thể hết hạn, hai bên có thể thương lượng để ký Thỏa ước lao động tập thể mới hoặc kéo dài thời hạn Thỏa ước lao động tập thể cũ. Nếu hai bên vẫn tiếp tục thương lượng khi Thỏa ước lao động tập thể hết hạn, thì Thỏa ước lao động tập thể cũ vẫn có hiệu lực.

Nhưng nếu quá 03 tháng việc thương lượng không đạt, thì Thỏa ước lao động tập thể cũ đương nhiên hết hiệu lực. Trường hợp sáp nhập, hợp nhất, chia, tách doanh nghiệp, chuyển quyền sử dụng, quyền quản lý, quyền sử dụng tài sản doanh nghiệp thì người sử dụng lao động và Ban Chấp hành Công đoàn cơ sở căn cứ và phương án sử dụng lao động để xem xét việc tiếp tục thực hiện, sửa đổi, bổ sung hoặc ký Thỏa ước lao động tập thể mới.

c) Chi phí:

Người sử dụng lao động phải chịu mọi chi phí cho việc thương lượng, ký kết, đăng ký, sửa đổi, bổ sung, công bố Thỏa ước lao động tập thể.

Các đại diện tập thể người lao động là người lao động do doanh nghiệp trả lương, thì vẫn được trả lương trong thời gian tham gia thương lượng, ký kết Thỏa ước tập thể.

14.2.5. Quá trình ký kết Thỏa ước lao động tập thể

Việc ký kết Thỏa ước được tiến hành theo trình tự bốn bước sau đây:

Bước 1: Các bên đưa ra yêu cầu và nội dung thương lượng

Mỗi bên đều có quyền đề xuất yêu cầu ký kết và nội dung thỏa ước. Khi nhận yêu cầu, bên nhận yêu cầu phải chấp nhận việc thương lượng và phải thỏa thuận thời gian bắt đầu thương lượng chậm nhất 20 ngày, kể từ ngày nhận được yêu cầu.

Thông thường, đại diện của người lao động sẽ đưa ra yêu cầu cần trước, đại diện người sử dụng lao động nhận yêu cầu, đặt câu hỏi để làm rõ vấn đề đưa ra. Các nguyên tắc và thủ tục ký kết trong suốt quá trình thỏa thuận cũng nêu được thông qua trong lần gặp chính thức đầu tiên của hai bên. Ở bước này, thái độ và cung cách làm việc của hai bên là rất quan trọng, có quan hệ nhiều đến tiến trình thương lượng và thỏa thuận sau này. Khi nhận và phân tích các yêu cầu hai bên tham gia ký kết cần phải phân biệt được:

- Những yêu cầu có tầm quan trọng đặc biệt, nhất thiết phải đạt được khi đàm phán.

- Có những yêu cầu mong đợi, nhưng không nhất thiết phải đạt được. Tuy nhiên, nếu đạt được các yêu cầu này sẽ có lợi hơn cho bên đưa ra yêu cầu.

- Có những yêu cầu chỉ đưa ra để thương lượng nhằm đạt được các yêu cầu trên.

Bước 2: Tiến hành thương lượng, trên cơ sở xem xét các yêu cầu và nội dung của mỗi bên

Khi làm rõ các yêu cầu đặt ra của bên đối phương thương lượng cả hai bên cần kiểm tra, phân tích rõ bản danh mục các yêu cầu của bên kia.

Các định rõ thực chất yêu cầu của đối phương là gì? Các yêu cầu nào là thiết yếu? Các yêu cầu nào là thứ yếu? Xác định phạm vi trong đó mỗi bên có thể chấp nhận thỏa thuận gọi là vùng thỏa thuận.

Mỗi bên đại diện thường đặt ra một số giới hạn trong thỏa thuận.

Chẳng hạn, tại một doanh nghiệp tư nhân kinh doanh khách sạn trên địa bàn Hà Nội, đại diện bên sử dụng lao động có thể không chấp nhận trả lương tối thiểu trong doanh nghiệp thấp hơn

400.000đ. Vậy vùng thỏa thuận về mức lương tối thiểu trong doanh nghiệp này là $400.000đ \div 450.000đ$.

Khi các yêu cầu về quyền lợi của mỗi bên cần giành được trong thương lượng là không quá mâu thuẫn và cách biệt, hai bên có thể nhanh chóng dung hòa đi đến thống nhất thỏa thuận ngay. Dù các yêu cầu có mâu thuẫn lớn, hai bên cần có hội đồng tạm thời đại diện để cùng làm việc, nghiên cứu vấn đề và cố gắng đưa ra phương án có thể chấp nhận được. Đồng thời, cũng phải xác định được tổng chi phí dự kiến do các phương án thỏa thuận dẫn đến để có cách thức lựa chọn hợp lý.

Bước 3: Mỗi bên tổ chức lấy ý kiến về dự thảo, có thể tham khảo ý kiến của cơ quan lao động của Liên đoàn Lao động.

Bước 4: Các bên hoàn thiện dự thảo Thỏa ước tập thể và tiến hành ký kết sau khi đại diện của hai bên nhất trí.

Thỏa ước tập thể đã ký phải làm thành 4 bản (Điều 47.1 - Bộ luật Lao động), trong đó:

- Một bản do người sử dụng lao động giữ;
- Một bản do Ban chấp hành Công đoàn cơ sở giữ;
- Một bản gửi cho Công đoàn cấp trên;
- Một bản do người sử dụng lao động gửi đăng ký tại cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương nơi đặt trụ sở chính của doanh nghiệp chậm nhất là 10 ngày, kể từ ngày ký.

Thỏa ước có hiệu lực kể từ ngày ký hoặc do các bên thỏa thuận.

Các chiến lược thỏa thuận

Khi tham gia thương lượng để ký Thỏa ước tập thể, các bên có thể áp dụng chiến lược thỏa thuận khác nhau nhằm thương thảo để đạt được các yêu cầu đặt ra và đi đến thống nhất để xây dựng Thỏa ước tập thể.

Các chiến lược này có thể phân thành hai loại là chiến lược thỏa thuận phân phối và chiến lược thỏa thuận phối hợp. Chiến lược thỏa thuận phân phối là chiến lược thỏa thuận tạo nên những tình trạng xung đột, trong đó hai bên đại diện đều tranh đấu quyết liệt để nhằm đạt được phần lớn lợi ích lớn nhất trong các khoản phân chia. Trong những tình huống như vậy, hai bên có quan hệ thắng thua, đôi khi các bên tham gia phải dùng đến mọi thủ đoạn, kể cả dọa dẫm, che giấu thông tin, lừa gạt để đạt được mục đích.

Chiến lược thỏa thuận phối hợp áp dụng khi hai bên đều nhất trí phối hợp giải quyết các vấn đề trong thỏa ước. Hai bên cùng nghiên cứu vấn đề và cùng cố gắng đạt được giải pháp chung có lợi nhất cho cả hai phía. Quan hệ trong đàm phán là cởi mở, trung thực, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau. Với việc áp dụng chiến lược này cả hai bên mong muốn đạt được giải pháp tốt nhất cho cả hai phía, phần lợi cho cả hai bên có thể tăng lên trong suốt quá trình hợp tác làm việc diễn ra trong một bầu không khí làm việc thoải mái, thân thiện và tránh mâu thuẫn.

Tuy nhiên, trong một số tình huống đặc biệt, khi doanh nghiệp lâm vào tình trạng khó khăn như giảm cầu, khan hiếm tài chính, có nguy cơ đóng cửa hoặc phải cấu trúc lại tổ chức cắt giảm nhân lực thì đại diện tập thể người lao động và đại diện người sử dụng lao động có thể áp dụng hình thức thỏa ước nhượng bộ trong thời gian ngắn. Công đoàn có thể tạm thời nhất trí giảm lương trả cho người lao động để doanh nghiệp đỡ khó khăn về tài chính hoặc để người lao động không bị nghỉ việc. Việc nhượng bộ này có thể giúp cho doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và lại áp dụng trả lương như trước khi gặp khó khăn hay được tăng lên để bù đắp cho sự gắng sức giải quyết khó khăn của người lao động với doanh nghiệp. Đồng thời, ở một số doanh nghiệp còn dành cho người lao động một phần lợi ích từ hoạt động sản xuất kinh doanh dưới hình thức phân chia lợi nhuận.

Chương 15

QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Đặt vấn đề

Vấn đề giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong doanh nghiệp có thể coi là một trong những vấn đề có tính cốt lõi để ổn định tinh thần làm việc cho người lao động. Đồng thời, đảm bảo tính ổn định của hoạt động sản xuất, kinh doanh, nâng cao tính cạnh tranh của tổ chức.

15.1. KHÁI QUÁT QUAN HỆ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

15.1.1. Khái niệm

Hoạt động lao động tập thể sản sinh ra mối quan hệ xã hội giữa người với người. Các mối quan hệ đó liên quan tới lợi ích của nhóm người này với nhóm người khác có vị trí khác nhau trong toàn bộ quá trình sản xuất và đó chính là quan hệ lao động.

Có hai nhóm quan hệ cấu thành mối quan hệ lao động cụ thể là:

Nhóm thứ nhất: Gồm các mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Nhóm thứ hai: Gồm các mối quan hệ giữa người và người liên quan trực tiếp tới quyền, nghĩa vụ, quyền lợi trong và sau quá trình lao động.

Như vậy hiểu theo nghĩa thông thường, quan hệ lao động chủ yếu gồm các quan hệ thuộc nhóm thứ hai và luật pháp về quan hệ lao động của mỗi quốc gia cũng thường chi thể chế hóa và điều chỉnh các nội dung thuộc nhóm này.

Như vậy có thể hiểu quan hệ lao động là toàn bộ những quan hệ có liên quan đến quyền, nghĩa vụ, quyền lợi giữa các bên tham gia quá trình lao động.

Hoạt động của con người vô cùng đa dạng, phong phú bao gồm nhiều lĩnh vực như: Công nghiệp, nông nghiệp, thương mại, dịch vụ, hành chính... Quan hệ lao động ở từng lĩnh vực cũng có những đặc điểm riêng. Tuy nhiên, tiêu biểu nhất, bao trùm nhất của quan hệ lao động trong xã hội hiện đại là lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

15.1.2. Các chủ thể và nội dung của quan hệ lao động

Quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi có hai chủ thể: Người lao động và người sử dụng lao động. Người sử dụng lao động và người lao động có thể là những cá nhân, cũng có thể là một nhóm người, hoặc một tập thể (sở hữu toàn dân hay tập thể).

a) Chủ sử dụng lao động (gọi tắt là người chủ)

Chủ sử dụng lao động là những ông chủ tư liệu sản xuất đồng thời là người quản lý điều hành doanh nghiệp (doanh nghiệp tư nhân) hoặc là những người được chủ tư liệu sản xuất ủy quyền, thuê mướn, bổ nhiệm để trực tiếp thực hiện công việc quản lý điều hành doanh nghiệp và được toàn quyền sử dụng và trả công người lao động.

b) Người lao động

Khái niệm “người lao động” bao gồm tất cả những người làm việc với các chủ sử dụng lao động nhằm mục đích lấy tiền và thuộc quyền điều khiển của người chủ trong thời gian làm việc. Người lao động có thể là:

- Viên chức, cán bộ, nhân viên làm công tác quản lý;
- “Thợ”: Những người có chuyên môn, tay nghề làm những công việc kỹ thuật hay thủ công;

- “Lao động phổ thông”: Những người làm công cho doanh nghiệp và thực hiện những công việc thuộc lao động giản đơn (không đòi hỏi có khả năng hay qua đào tạo chuyên môn).

c) Tập thể người lao động

Đại diện cho tập thể người lao động tại các doanh nghiệp và các tổ chức công đoàn hay nghiệp đoàn hoặc ban đại diện công nhân do tập thể người lao động cử lên nhằm mục đích duy nhất là bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Đồng thời khi có Thỏa ước lao động tập thể nó là đại diện cho tập thể, là một bên chủ thể của quan hệ lao động.

d) Sự xuất hiện của Nhà nước và cơ chế ba bên trong quan hệ lao động

Thời kỳ đầu của quan hệ lao động là quan hệ giữa hai bên: Giới chủ và giới thợ chưa có sự can thiệp của Nhà nước và thường là sự yếu thế thiệt thòi dồn về giới thợ.

Để đảm bảo cho sự ổn định xã hội lâu dài, Nhà nước thấy cần phải can thiệp vào mối quan hệ này như: Khống chế mức lương tối thiểu, thời gian làm việc tối đa trong một ngày, một tuần, quy định tỷ lệ phân phối lợi nhuận...

Cũng chính từ đó, quan hệ lao động hình thành “ba bên” (Nhà nước - giới chủ sử dụng lao động - giới lao động). Cơ chế “ba bên” trong quan hệ lao động thể hiện ở việc Nhà nước xây dựng, ban hành, giám sát luật lệ quan hệ lao động, xử lý các tranh chấp lao động, giới chủ sử dụng lao động và giới thợ có đại diện tham gia, xây dựng, chấp hành, giám sát luật lệ lao động, tham gia xử lý tranh chấp lao động.

Khi giới thợ muốn được tăng lương hoặc muốn cải thiện điều kiện lao động hoặc nêu yêu sách với người sử dụng lao động mà không được đáp ứng, họ có thể sử dụng quyền đình công. Và nếu

đình công kéo dài, sẽ gây ảnh hưởng lớn đến kinh tế - chính trị - an ninh xã hội, buộc Nhà nước phải cùng hai bên quan hệ lao động tìm các biện pháp xử lý thỏa đáng. Bởi thế, trong quan hệ ba bên, luôn tạo thế cân bằng (tương đối) và quyền lợi, trách nhiệm không chỉ của người sử dụng lao động, người thợ mà còn của cả Nhà nước trong việc điều hòa mối quan hệ chung.

Sự linh hoạt của cơ chế ba bên ví như ba thanh truyền của một động cơ. Bất cứ sự chuyển động của một thanh nào cũng kéo theo sự chuyển động các thanh khác. Hay nói cụ thể là cơ chế ba bên thể hiện sự gắn bó về quyền lợi, trách nhiệm của mỗi bên; nếu có sự “bất ổn” dù ở một bên nào đều kéo theo việc “nhập cuộc” của các bên khác.

15.1.3. Nội dung quan hệ lao động

Nội dung quan hệ lao động là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia quan hệ lao động. Tùy theo các cách tiếp cận có thể phân chia các nội dung của quan hệ lao động theo các nhóm khác nhau:

a) Phân loại theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc của một quan hệ lao động. Theo cách này các quan hệ lao động gồm có:

- Các quan hệ lao động thuộc thời kỳ tiền quan hệ lao động như học nghề, tìm việc làm, thử việc... Đó là các mối quan hệ lao động trước khi tiến tới quan hệ chính thức giữa các bên tham gia quan hệ lao động - là những mối quan hệ mang tính điều kiện, nó diễn ra trong quá trình tuyển dụng lao động.

- Các mối quan hệ lao động trong quá trình lao động tức là quan hệ từ khi hợp đồng có hiệu lực cho đến khi kết thúc. Đây là giai đoạn cơ bản nhất của mọi quan hệ lao động. Đó là những quan

hệ lợi ích vật chất, quan hệ liên quan đến an toàn và bảo vệ sức khỏe của người lao động, liên quan đến chất lượng chuyên môn tay nghề, đến thời gian làm việc, số lượng, chất lượng công việc, liên quan đến cung cấp việc làm, kỷ luật lao động, liên quan đến bảo hiểm xã hội, tới chấm dứt quan hệ lao động trước thời hạn, liên quan đến tự do nghiệp đoàn, tự do đình công.

- Các quan hệ thuộc hậu quan hệ lao động tức là các quan hệ còn tiếp tục phải giải quyết giữa người sử dụng lao động với người lao động mặc dù hợp đồng đã kết thúc. Đó là những quan hệ xử lý các vấn đề khi chấm dứt hợp đồng lao động giữa các bên mà nghĩa vụ và quyền lợi vẫn còn tiếp tục đặc biệt là nghĩa vụ của người chủ sử dụng đối với người lao động.

b) Phân loại theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động

Theo cách này quan hệ lao động gồm có:

Các quan hệ liên quan đến quyền lợi của người lao động như:

- Các quan hệ về quyền lợi vật chất: Quy chế về tiền lương, tiền thưởng, hưu trí...;
- Các quan hệ liên quan đến quyền được nghỉ ngơi, bảo đảm an toàn và vệ sinh lao động;
- Các quan hệ liên quan đến quyền lợi về hoạt động chính trị
- xã hội: Quyền được tham gia công đoàn, nghiệp đoàn, được đình công...

Các quan hệ liên quan đến nghĩa vụ của người lao động: Nghĩa vụ chấp hành nội quy kỷ luật lao động, phải đóng bảo hiểm xã hội (theo quy định) và một số nghĩa vụ khác.

Với cách tiếp cận này, ứng với mỗi quyền của người lao động là một nghĩa vụ của người sử dụng lao động hoặc của Nhà nước và xã hội nói chung.

ĐẦU TƯ CHO MỐI QUAN HỆ VỚI NHÂN VIÊN

Sự giao tiếp giữa lãnh đạo với nhân viên không chỉ phản ánh nét văn hoá mà còn là yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của công ty. Một số việc làm sau đây sẽ giúp cho sự giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên đạt hiệu quả tốt.

Giải thích chính sách và cách thức lãnh đạo của công ty: Nhân viên có quyền được biết công ty của mình đang làm gì, mức độ an toàn và triển vọng phát triển, khả năng thăng tiến và mức lương bổng dành cho họ. Bên cạnh đó, kiến thức và sự hiểu biết về công ty sẽ giúp xây dựng sự tự tin cho nhân viên.

Mọi nhân viên đều là phát ngôn viên: Mọi nhân viên trong công ty đều có thể là người phát ngôn, quảng bá cho công ty mình, miễn là họ được cung cấp đầy đủ thông tin, nhất là những người tiếp xúc với khách hàng như: Thư ký, kế toán, trực điện thoại, tài xế, bán hàng...

Cập nhật những thông tin pháp luật liên quan: Khi những đạo luật mới được ban hành hay bổ sung, sửa đổi, có ảnh hưởng đến công ty thì nên tổ chức cho nhân viên tìm hiểu và bàn cách thi hành.

Tạo sự hòa hợp giữa nhân viên trong công ty: Sự hiểu lầm, ganh ghét có thể xảy ra giữa nhân viên mới và nhân viên cũ. Tình huống xấu này có thể được giải quyết bằng những phương pháp giao tiếp. Để họ có thể phối hợp cùng nhau, lãnh đạo công ty phải thiết lập sự thống nhất giữa họ trên cơ sở văn hoá công ty của mình.

Phản hồi và kết quả: Có thể thúc đẩy mối quan hệ với nhân viên tốt đẹp hơn bằng cách làm cho họ cảm thấy ý kiến đóng góp của họ được lãnh đạo lắng nghe và lưu ý.

Phúc lợi cho nhân viên: Tiền lương, thưởng, kế hoạch đào tạo... phải thật rõ ràng và hợp lý để nhận được sự ủng hộ của nhân viên.

Nguồn: www.doanhnghiep.com

15.2. TRANH CHẤP VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

15.2.1. Những khái niệm liên quan tới tranh chấp lao động

a) Khái niệm

Tranh chấp lao động là những tranh chấp về quyền và lợi ích của các bên liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác.

Như vậy, tranh chấp lao động không phải là một nội dung của quan hệ lao động mà nó là một vấn đề nảy sinh do vi phạm các nội dung quan hệ lao động của bên này hay bên kia dẫn đến bất đồng mâu thuẫn xung đột.

Tùy thuộc vào các chủ thể tham gia quan hệ lao động, có thể là tranh chấp lao động cá nhân giữa người lao động với người sử dụng lao động và tranh chấp (giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động).

b) Các hình thức tranh chấp lao động

Tranh chấp lao động được thể hiện dưới nhiều hình thức (nhiều dạng):

- **Bãi công:** Sự ngừng bộ phận hoặc toàn bộ quá trình sản xuất, dịch vụ do tập thể những người lao động cùng nhau tiến hành. Đây là một biện pháp đấu tranh của công nhân viên phản đối lại người sử dụng lao động (giới chủ) đòi thực hiện những yêu sách về kinh tế, nghề nghiệp và nhiều khi cả những yêu sách về chính trị.

Đình công: Là một dạng bãi công ở quy mô nhỏ trong một hay nhiều xí nghiệp cơ quan. Hình thức này thường không kèm theo những yêu sách về chính trị.

Lãn công: Là một dạng đình công mà người công nhân không rời khỏi nơi làm việc hay làm việc cầm chừng.

Có nhiều loại hình bãi công, đình công như bãi công nối tiếp luân phiên, bãi công làm đình trệ công việc, bãi công ngồi tại chỗ, bãi công đoàn kết, đình công toàn bộ hay cục bộ...

Thái độ phản đối của giới chủ trong tranh chấp lao động là đóng cửa không cho công nhân làm việc.

Trong các dạng tranh chấp lao động chúng ta quan tâm tới hành động đình công của người lao động. Đó là vũ khí tự nhiên của

họ đề bảo vệ lợi ích chính đáng của mình và đã được pháp luật thừa nhận và cho phép.

Đình công có những đặc điểm sau:

- Sự ngừng việc tập thể của những người lao động trong một doanh nghiệp hoặc bộ phận của doanh nghiệp. Sự ngừng việc đó chỉ xảy ra ở trong phạm vi một doanh nghiệp, trước hết là liên quan tới tập thể lao động đang có tranh chấp. Nếu vượt ra khỏi phạm vi doanh nghiệp, không phát sinh từ tranh chấp lao động thì cuộc đình công đó là bất hợp pháp.

- Sự ngừng việc đó chỉ xảy ra ở trong phạm vi một doanh nghiệp, trước hết là liên quan tới tập thể lao động đang có tranh chấp. Nếu vượt ra khỏi phạm vi doanh nghiệp, không phát sinh từ tranh chấp lao động thì cuộc đình công đó là bất hợp pháp.

- Nghi việc có tổ chức. Đình công bao giờ cũng phải có người đứng ra tổ chức và lãnh đạo đình công. Theo Bộ luật Lao động thì Công đoàn cơ sở là người duy nhất có quyền khởi xướng và lãnh đạo đình công. Khi đã khởi xướng, tổ chức, lãnh đạo đình công tức là Công đoàn đã lãnh về mình quyền năng rất lớn và nghĩa vụ cũng rất nặng nề. Tính tổ chức của cuộc đình công còn thể hiện ở chỗ trước khi đình công phải lấy ý kiến của tập thể lao động, yêu sách phải được lập thành văn bản, phải báo trước và tập thể lao động cùng ngừng việc. Tính tổ chức của đình công là nhân tố đảm bảo cho thắng lợi của đình công, làm cho cuộc đình công được tiến hành theo đúng trình tự, thủ tục luật định.

Như đã nêu ở trên, đình công là một giai đoạn trong quá trình giải quyết khi tranh chấp lao động tập thể. Tập thể lao động chỉ tiến hành đình công khi mà chưa thỏa mãn với kết quả giải quyết của Hội đồng trọng tài lao động. Do vậy, các bất đồng ở đây vẫn là bất đồng của hai bên từ khi bắt đầu có tranh chấp. Nội dung của các

yêu cầu, của yêu sách vẫn phải là nội dung đã đưa ra, trừ những nội dung mà tập thể lao động đã đồng ý, không được đưa thêm những nội dung khác, nội dung mới. Các nội dung tranh chấp không đưa vào yêu sách thì phải coi là đã được giải quyết, mặc dù trước khi đình công chưa được giải quyết.

Tóm lại, các đặc điểm của đình công nêu trên cũng là bốn yếu tố cấu thành đình công, thiếu một trong bốn yếu tố đó thì một cuộc nghỉ việc dù ở mức độ nào cũng đều không phải đình công.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢI QUYẾT ĐỐI VỚI CÁC NHÂN VIÊN "CÓ VẤN ĐỀ"

Có lẽ một trong những công việc khó khăn nhất của nhà quản lý là đối phó với những nhân viên "có vấn đề". Cho dù đó là vấn đề gì - sự chậm trễ về thời gian, thái độ ứng xử tùy tiện hay thực thi công việc thiếu hiệu quả - thì nhà quản lý cũng cần có phản ứng ngay lập tức.

Nếu để vấn đề tiếp tục kéo dài hay tiến triển, chắc chắn hậu quả sẽ khó lường, bởi nó gây một ảnh hưởng tiêu cực tới toàn thể nhân viên, thậm chí làm xấu đi hình ảnh cũng như văn hóa doanh nghiệp.

Bước đầu tiên để đối phó với một nhân viên "có vấn đề" là nhận ra các rắc rối của anh ta. Một trong những nhân viên có thể liên tục đi làm muộn giờ hay dành quá nhiều thời gian để tán chuyện với đồng nghiệp, thay vì cần phải tập trung vào công việc của mình. Những nhân viên này có thể thiếu những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc, cũng có thể anh ta đang có sự xung khắc, bất đồng với các nhân viên khác hay với ban lãnh đạo, hoặc anh ta vi phạm nội quy, nguyên tắc chung, hay coi thường các chính sách của đơn vị...

Một cuộc nói chuyện thân mật và đơn giản với nhân viên sẽ hoá giải các vấn đề phát sinh, chẳng hạn như việc nhân viên thỉnh thoảng đi làm muộn, hay có một hành vi không thích hợp.... Tuy nhiên, những kiểu tư duy đã thành thói quen hay vấn đề thiếu hiệu quả công việc sẽ cần phải có nhiều cuộc đối thoại hơn giữa lãnh đạo doanh nghiệp và nhân viên.

Có hai cách hành động mà lãnh đạo doanh nghiệp có thể áp dụng đối với một nhân viên "có vấn đề".

Cách đầu tiên và cũng là cách thức hiển nhiên nhất là đưa nhân viên đó đi vào nề nếp, kỷ luật. Việc này có thể bao gồm nhiều nội dung như đưa ra những cảnh báo bằng văn bản, phân công nhiệm vụ khác, hay điều động nhân viên

sang bộ phận khác. Hành động này thích hợp với những vi phạm kỷ luật nghiêm trọng, chẳng hạn như coi thường các quy định, nội quy của đơn vị.

Sự lựa chọn thứ hai đó là huấn luyện và giáo dục. Phương pháp này thường là sự lựa chọn tối ưu đối với những vi phạm lần đầu, khi hiệu quả công việc không như mong muốn, hay các nhân viên thực thi nhiệm vụ thiếu tinh chuyên nghiệp. Việc huấn luyện yêu cầu nhà quản lý cần làm việc trực tiếp với các nhân viên đó, hoặc phân công một nhân viên khác làm việc cùng với nhân viên này để giúp họ khắc phục những khiếm khuyết. Còn giáo dục là đưa ra cho nhân viên những ý kiến phản hồi và giải pháp giúp cải thiện công việc của họ. Nhìn chung, cả huấn luyện lẫn giáo dục đều đòi hỏi tính kiên nhẫn và thời gian của nhà quản lý, nhưng kết quả mà nó mang lại là giúp giải quyết các vấn đề, khúc mắc đang tồn tại.

Để quản lý thành công các nhân viên đặc biệt này, doanh nghiệp nhanh chóng nhận ra và nắm bắt nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Dưới đây là một số hiện tượng thường phát sinh trong đội ngũ nhân viên cùng các cách thức đương đầu với chúng:

1. *Làm việc thiếu hiệu quả.* Nguyên nhân thực sự của việc hoạt động thiếu hiệu quả không phải lúc nào cũng là do nhân viên không có đủ kỹ năng cần thiết. Sự thiếu tổ chức một cách khoa học, hay tính cách tùy tiện cũng có thể là nguyên nhân khiến cho những việc làm của nhân viên không đem lại kết quả như mong đợi. Thông thường, những thói quen này có thể được chỉnh sửa bằng sự hướng dẫn, chỉ bảo thích hợp. Nếu khó khăn của nhân viên bắt nguồn từ việc họ thiếu các kỹ năng chuyên môn cần thiết, thì lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm đến việc đào tạo và huấn luyện.

2. *Không tương thích với công việc.* Trong một số trường hợp, vấn đề của nhân viên có thể phát sinh do các kỹ năng của họ không phù hợp với nhiệm vụ được phân công hay các công việc thường nhật. Lúc này, lãnh đạo doanh nghiệp nên tổ chức những khóa học bổ sung. Lãnh đạo doanh nghiệp cũng có thể phân công nhiệm vụ khác cho nhân viên, và đây xem ra là sự lựa chọn thích hợp nhất.

3. *Tùy tiện trong công việc.* Những sai sót và sự tùy tiện luôn rất dễ dàng phát hiện ra. Khi bạn để ý thấy một nhân viên phạm phải sai lầm, hãy chỉ ra các lỗi đó và giám sát công việc của họ kỹ lưỡng hơn. Nếu tình trạng này vẫn tiếp tục lặp lại, hãy nói chuyện với nhân viên và chỉ ra các sai sót điển hình và nghiêm trọng nhất trong công việc của họ. Tuy nhiên, cần phải luôn biểu lộ một thái độ thiện chí và tập trung vào tầm quan trọng của những đóng góp mà nhân viên đã đem lại cho công ty. Chắc hẳn lãnh đạo doanh nghiệp không muốn mắng mỏ nhân viên, mà muốn đưa ra những phê bình mang tính xây dựng.

4. **Hành vi và thái độ phá quấy.** Hãy cố gắng để nhân viên đứng về phía bạn. Đưa nhân viên ra ngoài dùng bữa trưa hay uống một tách cà phê, nhân đó tạo cho nhân viên này cơ hội để bộc lộ hết suy nghĩ và lo lắng của mình về những điều đang gây rắc rối cho họ, làm cho họ không thể thực thi công việc theo yêu cầu. Trong trường hợp này rất có thể sẽ là vấn đề cá nhân hay cảm giác tự ti vì nhân viên này cho rằng mình không được coi trọng trong công ty.

Nếu vấn đề thực sự nghiêm trọng, lãnh đạo doanh nghiệp hãy tổ chức một cuộc họp kín với nhân viên và cho họ thấy những bằng chứng về thái độ, hành vi sai trái của họ. Sau đó, thảo luận về những hệ quả mà họ có thể phải đối mặt như chịu trách nhiệm hành chính, giáng cấp hay sa thải, nếu anh ta không chịu thay đổi và mọi việc vẫn tiếp diễn như trước. Khi quản lý một nhân viên "có vấn đề", sẽ rất có ích nếu ghi chép lại mọi phiên phức đó và lưu hồ sơ tất cả các buổi họp cùng với những hành động đã tiến hành. Nhân viên thường quan tâm đến các cảnh báo bằng văn bản với thái độ nghiêm túc hơn là những khiển trách bằng lời nói. Việc xây dựng một hệ thống văn bản giấy tờ lưu giữ các vấn đề và sự kiện, vì thế, vô cùng thiết yếu, đặc biệt khi bạn cảm thấy không thể chịu đựng được thêm và quyết định... sa thải nhân viên.

Nguồn: www.chungta.com

15.2.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động

Hai vấn đề quan trọng của tranh chấp lao động, phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động.

a) *Phòng ngừa tranh chấp lao động* là sự thực hiện những biện pháp phòng ngừa nhằm ngăn chặn trước những tranh chấp lao động có thể xảy ra.

Các biện pháp thường được thực hiện là:

- Tăng cường mối quan hệ thông tin kịp thời giữa chủ sử dụng lao động với tập thể đại diện người lao động về tình hình thi hành các thỏa thuận về quan hệ lao động.

- Tăng cường các cuộc thương thảo định kỳ giữa chủ sử dụng lao động với người lao động.

- Điều chỉnh và sửa đổi kịp thời các nội dung của hợp đồng lao động phù hợp với những quy định mới của Nhà nước.

- Tăng cường sự tham gia của đại diện tập thể người lao động vào công việc giám sát, kiểm tra hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức ký kết lại hợp đồng lao động tập thể theo định kỳ hợp lý.

- Về phía Nhà nước cần tăng cường công tác thanh tra lao động, kịp thời sửa đổi luật lệ quan hệ lao động phù hợp với thực tiễn (đặc biệt là lương tối thiểu). Khi có sửa đổi phải tổ chức phổ biến rộng rãi đến từng doanh nghiệp.

b) Giải quyết tranh chấp lao động: Có tranh chấp lao động phải có việc giải quyết nó bởi vì tiến trình thương lượng tập thể có thể đổ vỡ vì nhiều lý do khác nhau như sự bất đồng về một vài điểm nào đó hay thông tin bị sai lệch, hoặc do có sự khác biệt về mục đích giữa các bên thương lượng, phong cách đàm phán hay thái độ cự tuyệt không chấp nhận tất cả mọi giải pháp.

Giải quyết tranh chấp lao động ở mỗi quốc gia thực hiện một cách thống nhất, theo cơ chế hoàn chỉnh được pháp luật quy định. Cụ thể:

- Bộ máy giải quyết tranh chấp lao động gồm: Ban hòa giải tranh chấp lao động (cấp cơ sở); tòa án lao động. Ngoài ra trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động còn có sự tham gia của hòa giải viên thuộc thanh tra lao động, hoặc của bộ máy quản lý quan hệ lao động các cấp. Tuy nhiên, tùy thuộc đặc điểm tình hình về tranh chấp mà các nước có sự tổ chức bộ máy chuyên trách phù hợp với nước mình.

- Trình tự thủ tục giải quyết tranh chấp lao động thuộc tổ chức bộ máy các nước có tổ chức bộ máy khác nhau do đó trình tự giải quyết cũng khác nhau.

Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động: Tranh chấp lao động thường được giải quyết theo những nguyên tắc sau đây:

- Thương lượng trực tiếp và tự dàn xếp giữa hai bên tranh chấp tại nơi phát sinh tranh chấp.

- Thông qua hòa giải, trọng tài bên cơ sở tôn trọng quyền và lợi ích của hai bên, tôn trọng lợi ích chung của xã hội và tuân theo pháp luật.

- Giải quyết công khai, khách quan, kịp thời, nhanh chóng, đúng pháp luật.

- Có sự tham gia của đại diện công đoàn và của đại diện người sử dụng lao động trong quá trình giải quyết tranh chấp.

Việc giải quyết tranh chấp lao động tại các cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động được tiến hành khi một bên từ chối thương lượng hoặc hai bên đã thương lượng mà vẫn không giải quyết được và một hoặc hai bên có đơn yêu cầu giải quyết tranh chấp lao động.

Trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động các bên tranh chấp có quyền:

- Trực tiếp hoặc thông qua người đại diện của mình để tham gia quá trình giải quyết tranh chấp;

- Rút đơn hoặc thay đổi nội dung tranh chấp;

- Yêu cầu thay người trực tiếp tiến hành giải quyết tranh chấp, nếu có lý do chính đáng cho rằng người đó không thể bảo đảm tính khách quan, công bằng trong việc giải quyết tranh chấp.

Trong quá trình tranh chấp lao động, các bên tranh chấp có nghĩa vụ:

- Cung cấp đầy đủ tài liệu, chứng cứ theo yêu cầu của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động;

- Nghiêm chỉnh chấp hành các thỏa thuận đã đạt được của biên bản hòa giải thành, quyết định đã có hiệu lực của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động, bản án hoặc quyết định đã có hiệu lực của tòa án nhân dân.

Cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động trong phạm vi nhiệm vụ quyền hạn của mình có quyền yêu cầu các bên tranh chấp lao động, các cơ quan, tổ chức, cá nhân hữu quan cung cấp tài liệu, chứng cứ, trưng cầu giám định, mời nhân chứng và người có liên quan trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động.

Thẩm quyền và trình tự giải quyết tranh chấp lao động

Trong trường hợp tranh chấp lao động cá nhân thì các cơ quan có thẩm quyền giải quyết gồm:

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động của cơ quan lao động quận, huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là cấp huyện) đối với những nơi không có Hội đồng hòa giải lao động cơ sở.

- Tòa án nhân dân:

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân được quy định như sau:

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở tiến hành hòa giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận được đơn yêu cầu hòa giải. Tại phiên họp hòa giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện được ủy quyền của họ.

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải đề các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hội đồng hòa giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải thành.

- Trong trường hợp hòa giải không thành thì Hội đồng hòa giải lao động cơ sở lập biên bản hòa giải không thành; ghi ý kiến của hai bên tranh chấp và của hội đồng, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của thư ký và của Chủ tịch hội đồng. Bản sao biên bản phải được gửi cho hai bên tranh chấp trong thời hạn 3 ngày kể từ ngày hòa giải không thành. Mỗi bên tranh chấp đều có quyền yêu cầu tòa án nhân dân cấp huyện xét xử tranh chấp. Hồ sơ gửi tòa án nhân dân phải kèm theo biên bản hòa giải không thành (*Hình 15.1. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân*).

Những tranh chấp lao động cá nhân sau đây có thể yêu cầu tòa án nhân dân cấp huyện giải quyết, không nhất thiết phải qua hòa giải tại cơ sở:

- Tranh chấp về xử lý kỷ luật lao động theo hình thức sa thải hoặc về trường hợp bị đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động;
- Tranh chấp về bồi thường thiệt hại cho người sử dụng lao động.

Trong trường hợp là tranh chấp lao động tập thể:

Các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền giải quyết tranh chấp lao động tập thể bao gồm:

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động của cơ quan lao động cấp huyện, nơi không có hội đồng hòa giải lao động cơ sở;
- Hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh;
- Tòa án nhân dân.

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể được giải quyết như sau:

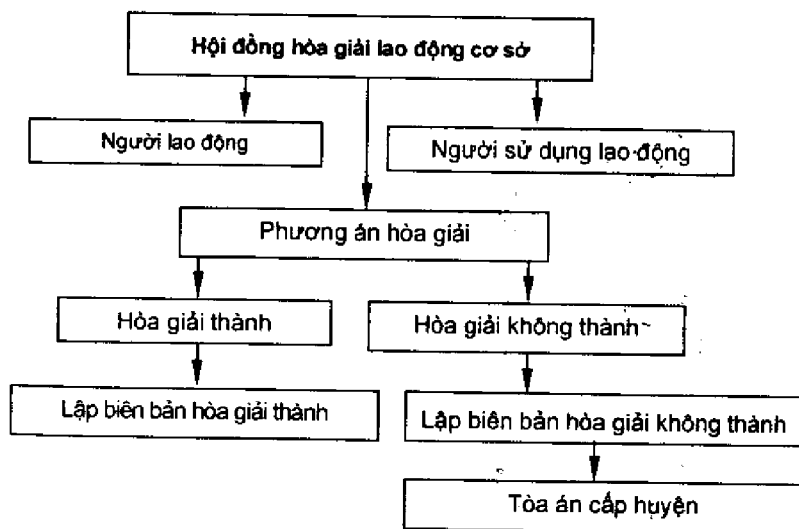
- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động tiến hành hòa giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận đơn yêu cầu

hòa giải. Tại phiên họp hòa giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện ủy quyền của họ.

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hội đồng hòa giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải thành.

- Trong trường hợp hòa giải không thành thì hội đồng hòa giải cơ sở lập biên bản hòa giải không thành, ghi ý kiến của hai bên tranh chấp và của hội đồng, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của thư ký và Chủ tịch hội đồng hoặc của hòa giải viên lao động. Mỗi bên tranh chấp hoặc cả hai bên tranh chấp đều có quyền yêu cầu hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh giải quyết.

Trình tự cụ thể như sau:



Hình 15.1. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân

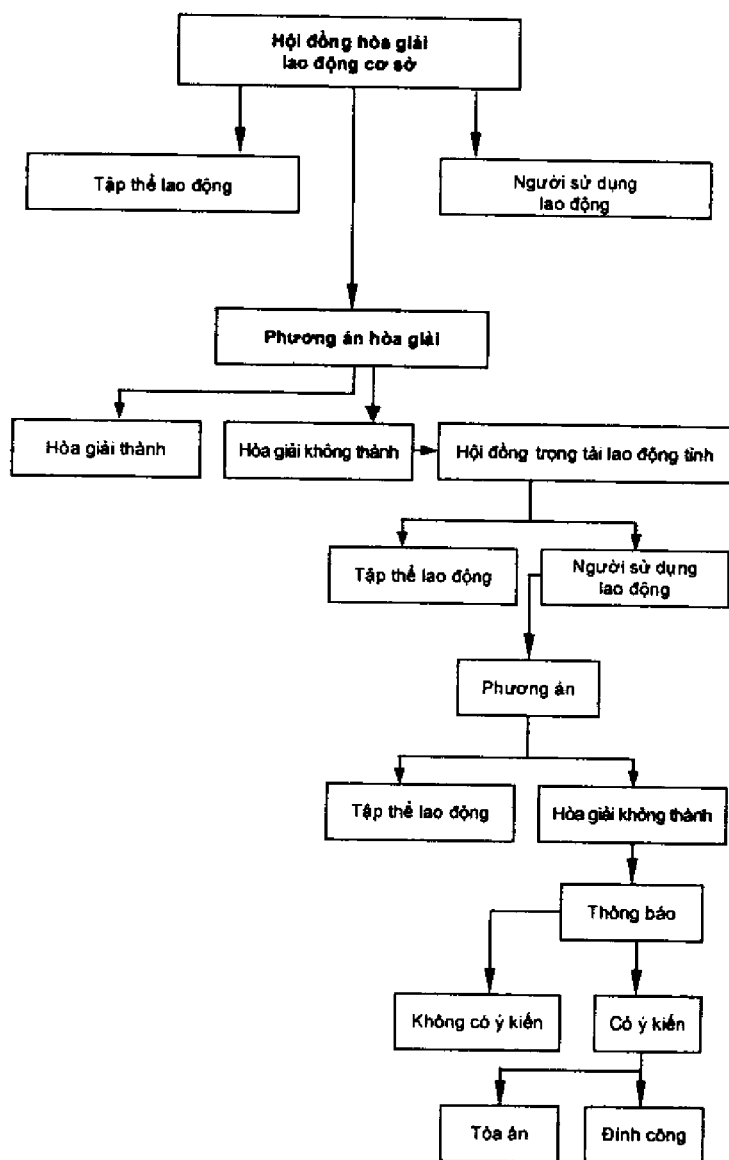
- Tại các phiên họp giải quyết tranh chấp lao động tập thể phải có mặt các đại diện được ủy quyền của hai bên tranh chấp. Trường hợp cần thiết, Hội đồng trọng tài mời đại diện công đoàn cấp trên của công đoàn cơ sở và đại diện cơ quan nhà nước hữu quan tham dự phiên họp.

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của Chủ tịch Hội đồng trọng tài lao động. Trong trường hợp hòa giải không thành thì Hội đồng trọng tài lao động giải quyết tranh chấp, nếu hai bên không có ý kiến thì quyết định đương nhiên có hiệu lực thi hành.

- Trong trường hợp hai bên không đồng ý với quyết định của Hội đồng trọng tài lao động thì có quyền yêu cầu Tòa án nhân dân giải quyết hoặc đình công.

- Trong trường hợp người sử dụng lao động không đồng ý với quyết định của Hội đồng trọng tài lao động thì có quyền yêu cầu Tòa án nhân dân xét lại quyết định của hội đồng trọng tài. Việc người sử dụng lao động yêu cầu toà án nhân dân xét lại quyết định của hội đồng trọng tài không cản trở quyền đình công của tập thể lao động.

Trong khi Hội đồng hòa giải, Hội đồng trọng tài lao động đang tiến hành việc giải quyết tranh chấp lao động thì không bên nào được hành động đơn phương chống lại bên kia.



Hình 15.1. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể

GIỮ NHÂN VIÊN RA ĐI BẰNG CÁCH NÀO?

Các chuyên viên nhân sự thường có những phản ứng khác nhau khi nhận đơn xin thôi việc của nhân viên. Có người tìm cách lôi kéo nhân viên ở lại, số khác lại phản ứng bằng cách tạo ra các scandal âm ỉ với kẻ định 'đào ngũ'.

Nhưng trong đại đa số trường hợp, hầu hết chuyên viên nhân sự thường mắc một sai lầm: Họ coi việc ra đi của nhân viên như một sự phản bội và hành xử với kẻ "đào ngũ" hoàn toàn theo kiểu "giận cá chém thớt". Nếu như các chuyên viên nhân sự biết "đối nhân xử thế" một cách khéo léo, họ có thể giữ được nhân viên. Dưới đây là một số kinh nghiệm dành cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các chuyên viên nhân sự.

Thu thập thông tin

Trước tiên cần phải tìm hiểu càng cặn kẽ càng tốt nguyên nhân thôi việc của nhân viên cũng như xem quyết định của họ "sắt đá" đến mức nào. Bởi đôi khi, mỗi bất hòa đối với đồng nghiệp, với sếp trực tiếp cũng là nguyên nhân khiến nhân viên muốn dứt áo ra đi. Cũng có thể đó là lòng tự trọng đôi khi quá cao của nhân viên khi họ cho rằng họ không được đánh giá đúng mức.

Theo các chuyên viên tư vấn, trong những trường hợp này, lãnh đạo nên tìm cách nói chuyện với cá nhân xin thôi việc. Cuộc nói chuyện phải hết sức tế nhị, đừng nên cao giọng hay mất bình tĩnh, kể cả trong trường hợp nhân viên của mình sai.

Nếu nhân viên tỏ ý lưỡng lự, hãy tìm cách "tấn công", nhưng nên nhớ là mọi vấn đề phải có giới hạn nhất định. Đừng nên để các nhân viên khác trong doanh nghiệp nghĩ rằng Ban Lãnh đạo đang muốn dọa dẫm nhân viên để cầu lợi.

Đôi bên cùng có lợi

Theo các nhà tâm lý học, đối với những kẻ chuẩn bị "đào ngũ", nên để cho họ cảm thấy rằng tương lai của họ cũng là mối quan tâm của doanh nghiệp. Hãy thử đặt mình vào vị trí của những người đang muốn dứt áo ra đi để hiểu họ hơn. Nhân viên nào rồi cũng sẽ hiểu ra rằng doanh nghiệp thật sự mong muốn cho anh ta có được những quyết định đúng đắn nhất, sáng suốt nhất. Doanh nghiệp có thể hỏi xem anh ta cần ở doanh nghiệp những gì để có thể tiếp tục ở lại. Và nếu có chút gì đó do dự trong thỏa thuận này, doanh nghiệp cũng nên thẳng thắn nói ra.

Công việc và các mối quan hệ riêng

Cũng có nhiều trường hợp khi mà chỉ vì một ác cảm cá nhân nào đó từ phía người sử dụng lao động, công ty có nguy cơ mất đi một nhân viên tài năng, sáng giá. Ông chủ của một tập đoàn sản xuất bia tại Nga từng thú nhận rằng vài ba năm về trước, chỉ vì quá nóng nảy trước một sai phạm nhỏ của một người dưới quyền, ông đã để tuột mất một nhân viên thạo việc.

Suy xét vấn đề dưới nhiều góc độ

Nếu như bạn là một người sống nặng về tình cảm hoặc rất dễ bị xúc động, hãy cố gắng trì hoãn cuộc nói chuyện và lấy lại bình tĩnh. Nhiều nhà tâm lý cho rằng mọi vấn đề nảy sinh trong quan hệ lao động phải được suy xét lô-gíc dưới nhiều góc độ.

Đối với những người quyết dứt áo ra đi, bạn nên chia tay với họ một cách quân tử, nhẹ nhàng và đừng quên cảm ơn sự đóng góp của họ trong thời gian qua, tuyệt nhiên đừng lên giọng ông chủ trong trường hợp này.

Mọi thứ không phải lúc nào cũng quy ra tiền

Thật ra ít ai hiểu được rằng tận trong sâu thẳm lòng mình, người nhân viên vẫn còn rất hoài nghi về quyết định xin thôi việc của mình. Và các ông chủ có thể tận dụng cơ hội này. Về tâm lý, bất cứ một cuộc ra đi nào cũng không có lợi cho họ. Sự thay đổi công việc, môi trường làm việc hoàn toàn là một việc làm có nhiều nguy cơ rủi ro. Tuy nhiên, cũng đừng vội đề nghị tăng lương bởi người lao động ra đi chưa hẳn là đã do nguyên nhân tiền bạc.

Có rất nhiều vấn đề thuộc về lĩnh vực nhân sự nảy sinh chỉ vì những nguyên nhân cực kỳ đơn giản: Lãnh đạo không quan tâm đến những đề xuất, ý kiến hay những đóng góp của nhân viên, không quan tâm tạo dựng bầu không khí làm việc trong công ty, không để ý quan tâm đến đời sống riêng tư của nhân viên.

Người lãnh đạo phải cảm nhận được mọi thay đổi của nhân viên dưới quyền và hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ. Việc quan tâm đến nhân viên của mình, đến sự nghiệp thăng tiến của họ khiến các ông chủ có thể tránh được nguy cơ chảy máu chất xám.

Nói chung, nguồn nhân lực bao giờ và thời đại nào cũng là tài sản vô giá của công ty.

Chương 16

KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

Đặt vấn đề

Trên thương trường, những bài học kinh nghiệm rút ra từ các doanh nghiệp thiếu hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả không phải là hiếm. Một tổ chức thiếu yếu tố kỷ luật để có thể kiểm soát động cơ, thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên, chắc chắn sẽ có những hậu quả đáng tiếc mà thiệt hại của nó không chỉ về vật chất mà cả uy tín của doanh nghiệp. Tùy vào từng loại hình hoạt động, quy mô của doanh nghiệp mà hệ thống kiểm soát nội bộ ở mỗi nơi ít nhiều có khác nhau.

16.1. KHÁI QUÁT VỀ NỘI QUY VÀ KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

16.1.1. Nội quy lao động

Theo quy định của pháp luật, doanh nghiệp có sử dụng từ 10 lao động trở lên phải có nội quy lao động bằng văn bản. Nội quy lao động phải được thông báo đến từng người lao động và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong doanh nghiệp.

Nội quy lao động phải có các nội dung chủ yếu sau:

- Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi;
- Trật tự trong doanh nghiệp;
- An toàn lao động và vệ sinh lao động ở nơi làm việc;
- Việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp;

- Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Trước khi ban hành nội quy lao động, người sử dụng lao động phải tham khảo ý kiến của Ban Chấp hành Công đoàn cơ sở trong doanh nghiệp. Sau đó, người sử dụng lao động phải đăng ký tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội. Nội quy lao động có hiệu lực kể từ ngày được đăng ký. Chậm nhất 10 ngày, kể từ ngày nhận được bản nội quy lao động, Sở Lao động - Thương binh và Xã hội phải thông báo việc đăng ký. Nếu hết thời hạn trên mà không có thông báo, thì bản nội quy lao động đương nhiên có hiệu lực.

16.1.2. Kỷ luật lao động

a) Khái niệm

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng nên dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội.

b) Mục tiêu của kỷ luật

Mục tiêu của kỷ luật lao động là nhằm làm cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác theo cách thức thông thường và có quy củ, do đó kỷ luật tốt nhất chính là sự tự giữ kỷ luật.

Bởi vậy, người làm công tác quản lý nguồn nhân lực cần làm cho mọi người lao động hiểu được những mong đợi, yêu cầu của tổ chức đối với bản thân họ. Từ đó, họ có thể định hướng cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu thực hiện công việc với một tinh thần làm việc hợp tác và phấn khởi.

c) Nội dung

Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực có liên quan đến thực hiện nhiệm vụ lao động của họ như: Số lượng và chất lượng công việc cần đạt được, thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ

ngôi, giữ gìn trật tự tại nơi làm việc, an toàn lao động và vệ sinh lao động, bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của tổ chức, các hành vi vi phạm pháp luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Theo Bộ luật Lao động Việt Nam, kỷ luật lao động được thể hiện trong nội quy lao động, không được trái pháp luật lao động và pháp luật khác và phải thể hiện bằng văn bản đối với tổ chức có từ 10 người trở lên. Để giúp người lao động hiểu và tuân thủ kỷ luật thì nội quy lao động phải được thông báo đến từng người và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong tổ chức.

16.1.3. Hình thức kỷ luật

Có ba hình thức kỷ luật

a) *Kỷ luật ngăn ngừa* (phê bình) dựa trên cơ sở đưa ra những sự nhắc nhở và phê bình nhẹ nhàng có tính xây dựng. Người lao động cảm thấy bản thân không bị bôi xấu, sỉ nhục trước người khác.

Trong kỷ luật ngăn ngừa, thông qua những người quản lý trực tiếp sẽ giải thích rõ những sai sót hoặc những điều có thể sai sót, sử dụng cách tiếp cận hữu ích không chính thức và cho phép người dưới quyền tự chủ làm việc.

b) *Kỷ luật khiển trách* là hình thức kỷ luật chính thức hơn và được tiến hành tế nhị kín đáo “phía sau cánh cửa”. Mục đích là tiếp cận tích cực nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm sửa chữa vấn đề và tránh lặp lại trong tương lai, làm cho người lao động hiểu rõ điều họ đang làm không được chấp nhận nhưng mọi việc có thể nếu họ thực sự có chuyển biến theo hướng mong đợi của tổ chức.

Người quản lý phải có trách nhiệm trong việc đạt được sự nhất trí với những người dưới quyền bằng những thủ tục và phải giám sát họ.

c) Kỷ luật trừng phạt (cảnh cáo): Là cách cuối cùng áp dụng đối với người vi phạm kỷ luật - đôi khi còn được gọi là “kỷ luật đúng đắn” hoặc “kỷ luật tiến bộ”, bởi nó đưa ra những hình phạt nghiêm khắc hơn, tăng theo thời gian đối với những người bị kỷ luật.

Thông thường, các mức nối tiếp của kỷ luật trừng phạt như sau:

- Cảnh cáo miệng;
- Cảnh cáo bằng văn bản;
- Đình chỉ công tác;
- Sa thải.

Trừ những sai phạm rất nghiêm trọng như ăn cắp hoặc làm giả tài liệu cơ quan, một người mắc lỗi lầm rất hiếm khi bị sa thải ngay khi mắc lỗi lần đầu. Bởi vậy, khi áp dụng hình thức sa thải, người quản lý cần chứng tỏ được rằng đã cố gắng giáo dục người phạm lỗi nhưng không có biến chuyển tích cực.

16.1.4. Các loại và nguyên nhân vi phạm kỷ luật

Việc vi phạm kỷ luật lao động cũng tồn tại dưới nhiều dạng khác nhau như:

- Người lao động vi phạm các quy định và nội quy của tổ chức đã được niêm yết và thông báo.

- Người lao động thực hiện công việc không đạt các yêu cầu, tiêu chuẩn thực hiện công việc làm ảnh hưởng đến hiệu quả của bộ phận và của tổ chức.

- Người lao động có biểu hiện các hành vi thiếu nghiêm túc và phạm pháp chống đối tổ chức và làm ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức trên thị trường.

Nguyên nhân dẫn đến vi phạm kỷ luật có thể do phía người quản lý hoặc do chính bản thân người lao động.

- Về phía người lao động có thể do các đặc trưng cá nhân khác nhau dẫn tới họ có quan niệm, mục tiêu, hành vi khác nhau trong quá trình làm việc. Hoặc cũng có thể do thái độ và ý thức của bản thân người lao động không hợp tác trong quá trình làm việc.

- Về phía người quản lý có thể sai sót trong việc xây dựng chính sách nhân sự và thực hiện chính sách nhân sự không hợp lý.

- Do thiếu sót trong công tác tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực, tuyển không đúng người, đúng việc và đúng thời điểm cần.

- Do bố trí lao động không hợp lý, người lao động sẽ phản kháng hoặc không đủ năng lực thực hiện tốt công việc.

- Do hoạt động đào tạo và phát triển không đúng hướng, thiếu đồng bộ, không có chất lượng.

- Công tác hướng dẫn công việc không được thực hiện tốt dẫn tới người lao động hiểu sai hay vịn có cố tình hiểu sai.

- Do việc truyền tải thông tin đến người lao động không đầy đủ và kịp thời nên người lao động không nắm bắt được những yêu cầu của tổ chức một cách kịp thời, họ có thể vi phạm các quy định do không có điều kiện để hiểu chúng.

- Do các quy định phát sinh từ những chính sách không hợp lý. Do đó khi xử lý vi phạm kỷ luật người quản lý phải xác định rõ nguyên nhân phát sinh từ đâu để có hướng giải quyết hợp lý.

16.2. NGUYÊN TẮC VÀ TRÁCH NHIỆM KỶ LUẬT

16.2.1. Nguyên tắc

Nền tảng của kỷ luật trong quản lý nguồn nhân lực là việc giáo dục, đào tạo và chỉ dẫn. Người quản lý phải luôn luôn giúp người

lao động hiểu rằng, nếu như mọi việc không được thực hiện theo đúng quy tắc đã định thì những hình phạt sẽ được áp dụng.

Chính vì vậy, người lao động phải được hướng dẫn các quy tắc và những hình phạt áp dụng trong trường hợp sai phạm một cách kịp thời, để họ hiểu rằng doanh nghiệp quản lý có quyền áp dụng những hình phạt. Một người giữ gìn kỷ luật tốt là người rất biết tâm lý của mọi người, họ tiến hành công việc theo đúng yêu cầu và chỉ dẫn, thì vấn đề vi phạm kỷ luật trong tổ chức sẽ giảm bớt.

Muốn kỷ luật có hiệu quả trong tổ chức cần tuân thủ theo những nguyên tắc sau:

Xây dựng hệ thống kỷ luật một cách rõ ràng, hợp lý và cụ thể

Không nên dựa vào ý muốn cá nhân, trong đó quy định rõ các điều khoản kỷ luật, các mức độ vi phạm kỷ luật và các hình thức kỷ luật tương ứng, đồng thời phải xây dựng cơ chế khiếu nại tạo điều kiện cho việc thông tin hai chiều trong kỷ luật một cách dân chủ, công khai, công bằng với mọi người lao động.

Để xây dựng, tổ chức cần căn cứ vào tính chất và bản chất hành vi vi phạm kỷ luật lao động, dự đoán mức độ ảnh hưởng của nó đến tổ chức như giảm chất lượng sản phẩm, ảnh hưởng gây hại đến người lao động khác, ảnh hưởng xấu đến văn hóa của tổ chức, làm giảm uy tín tổ chức trên thị trường, hay vi phạm pháp luật hiện hành. Đồng thời, có thể căn cứ vào điều kiện cụ thể xảy ra hành vi, tính chất nghề nghiệp, vị trí công việc mà họ đảm nhiệm cũng như trình độ hiểu biết của người lao động đến đâu để xác định mức độ nặng nhẹ của hành vi vi phạm.

Phải quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan đến kỷ luật lao động, nhằm tránh tình trạng ý lại, thụ động, chông chéo và đổ lỗi cho nhau khi vi phạm kỷ luật và xử lý kỷ luật.

Phải thông tin đầy đủ và kịp thời các điều khoản của kỷ luật lao động đến mọi người lao động nhằm khuyến khích ý thức tốt, tự thực hiện giữ gìn kỷ luật trong từng người lao động và kỷ luật tổ, nhóm trong tổ nhóm làm việc.

Việc phổ biến các điều khoản của kỷ luật đến mọi người lao động có thể thông qua các cuốn sổ tay hướng dẫn, giới thiệu về tổ chức qua các văn bản, công văn, hợp đồng, thỏa ước tập thể, hay niêm yết trên bảng thông báo của tổ chức.

Khi thông báo các nội dung kỷ luật lao động, điều khôn khéo là phải thông báo những xử phạt đối với những hành vi vi phạm. Tuy nhiên, kỷ luật không được cướp đi lòng tự trọng của người lao động ở bất cứ nơi nào, lúc nào. Việc giải thích rõ lý do đối với mỗi điều khoản trong kỷ luật đều là cần thiết.

Trước khi tiến hành kỷ luật, cần phải tiến hành điều tra, xác minh được các vi phạm, mức độ vi phạm và các hình thức kỷ luật tương ứng đã được quy định và thông báo cho người vi phạm biết.

Trong hầu hết các trường hợp, đặc biệt trong việc sa thải, người quản lý phải chứng minh rõ ràng người lao động đã phạm lỗi hoặc bị coi là tội phạm. Khi đã xác định rõ các sai phạm thì việc xử lý kỷ luật phải được thực hiện một cách nhất quán và công minh theo đúng quy chế đã đề ra và thông báo cho người lao động biết về hình thức kỷ luật họ phải gánh chịu và giới hạn về thời gian đối với hình thức kỷ luật đó.

16.2.2. Trách nhiệm đối với kỷ luật

Kỷ luật là trách nhiệm của mọi người trong hoạt động của một tổ chức, một doanh nghiệp. Tuy nhiên, mỗi người ở mỗi vị trí khác nhau đều có một trách nhiệm khác nhau trong việc gìn giữ kỷ luật

trong tập thể lao động. Việc phân định trách nhiệm với kỷ luật càng rõ ràng càng tạo điều kiện cho việc duy trì kỷ luật trong tổ chức nhằm thúc đẩy hoạt động của sản xuất kinh doanh. Dưới đây là trách nhiệm đặc biệt đối với việc duy trì kỷ luật trong nội bộ tổ chức.

Người quản lý bộ phận: Họ là người thay mặt cho tổ chức tiếp xúc hàng ngày với người lao động trong bộ phận quản lý, là người đương nhiên chịu trách nhiệm chính và trực tiếp về kỷ luật lao động.

Do đó, người quản lý bộ phận phải hiểu biết về kỷ luật, các quy tắc, thông lệ cần thiết để quản lý tốt, phải hiểu rõ nhân cách của mọi người dưới quyền và có cách thức đối xử công bằng, đúng mực.

Phòng Quản trị nhân lực: Phải là người đào tạo và hướng dẫn cho người quản lý bộ phận về những vấn đề liên quan đến kỷ luật nhằm giúp họ làm quen với những khía cạnh của công tác kỷ luật. Phòng quản trị nhân lực chịu trách nhiệm chính về việc thiết kế chính sách, thủ tục và thực hiện kỷ luật lao động của tổ chức.

Công đoàn: Là một lực lượng hỗ trợ trong việc thi hành kỷ luật như hỗ trợ giáo dục ý thức và xử trí các vụ việc vi phạm kỷ luật, cũng như hỗ trợ trong việc đề ra các chính sách đúng đắn về kỷ luật lao động. Tiếng nói của công đoàn về các hoạt động đúng đắn liên quan đến người lao động được thể hiện trong các hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể, ban hành nội quy lao động.

Ban quản lý cấp cao: Hội đồng quản trị thông qua Giám đốc doanh nghiệp (người đứng đầu tổ chức) phải ủng hộ và hỗ trợ phát triển và duy trì hệ thống kỷ luật trong doanh nghiệp. Ban quản lý cấp cao đại diện làm Giám đốc, là người chủ trì việc xây dựng và phê duyệt các chính sách và thủ tục hợp lý trong doanh nghiệp, trực tiếp tổ chức thực hiện tốt các quy chế này.

16.3. QUÁ TRÌNH KỶ LUẬT VÀ CÁC HƯỚNG DẪN KỶ LUẬT

16.3.1. Cách thức xử lý kỷ luật

a) Thi hành kỷ luật mà không phạt

Đây là cách tiếp cận tích cực. Khi một người lao động vi phạm một quy định nào đó, nhiều trường hợp nhà quản lý cũng chưa nhất thiết cần dùng biện pháp trừng phạt, mà họ “nhắc nhở” hoặc “khuyến bảo” cấp dưới sửa chữa vấn đề, cố gắng làm việc tốt hơn, tránh các vấn đề lặp lại trong tương lai nhằm giúp người lao động làm việc có hiệu quả theo hướng mong đợi của tổ chức.

b) Thi hành kỷ luật bằng trừng phạt, răn đe

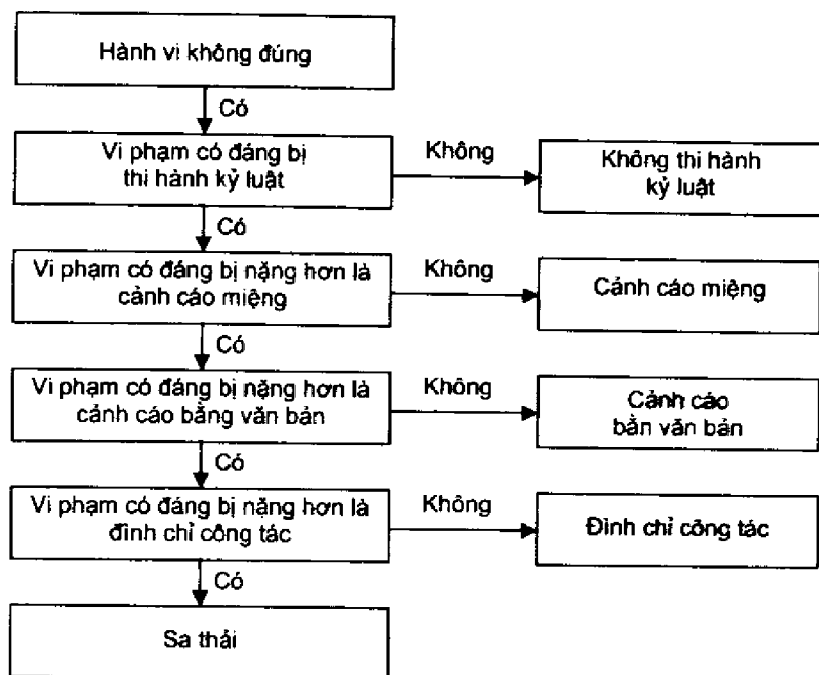
Theo cách này, người quản lý cảnh báo trước với người dưới quyền rằng nếu tiếp tục vi phạm thì sẽ bị phạt. Cách thức này được mô tả như sau:

- *Thực hiện ngay*: Tức là cần phải thi hành kỷ luật ngay nếu có vi phạm, nếu bỏ qua người phạm lỗi thường có xu hướng tự bào chữa rằng lỗi đó nhẹ hoặc không có lỗi.

Cảnh cáo: Cần cảnh cáo trước, nếu vi phạm sẽ bị kỷ luật ngay lập tức.

c) Thi hành kỷ luật theo trình tự

Việc thi hành kỷ luật nhân viên phải theo một trình tự khoa học và hợp lý, đúng theo thủ tục. Tùy theo mức độ nặng nhẹ mà việc thi hành kỷ luật phải theo đúng trình tự xử phạt từ thấp lên cao. Trước khi ra quyết định thi hành kỷ luật, người quản lý cần thiết phải đặt ra một loạt câu hỏi, cân nhắc trước xem nên làm gì? Rà soát lại những hành vi đã thể hiện của nhân viên và tính khách quan khi ra quyết định thi hành kỷ luật của nhà quản lý.



Hình 16.1. Thi hành kỷ luật theo trình tự

16.3.2. Quá trình kỷ luật

Một quá trình kỷ luật chung trải qua 5 nước:

Bước 1: Khiển trách bằng miệng

Nói cho người lao động hiểu hành vi sai trái của họ, đưa ra lời khuyên về cách thức sửa chữa, đồng thời tạo điều kiện giúp đỡ họ sửa chữa. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức này không cần ghi vào văn bản.

Bước 2: Cảnh cáo miệng

Khi một người vi phạm những tiêu chuẩn hoặc quy tắc thì việc cảnh cáo miệng là thích hợp. Người quản lý bộ phận thông báo cho

người lao động biết tình trạng hành vi của họ là không thể chấp nhận được và yêu cầu họ phải sửa chữa. Tuy nhiên, chưa thể ghi vào hồ sơ nhân sự. Để có tác dụng giáo dục người lao động vi phạm sửa sai, người quản lý cần phải giải thích cho họ thấy họ đã vi phạm như thế nào, ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức ra sao. Từ đó giúp đỡ cho họ vạch ra những phương pháp, cách thức để sửa chữa và ngăn chặn việc tái diễn những sai phạm đó trong tương lai.

Bước 3: Cảnh cáo bằng văn bản

Văn bản cảnh cáo là văn bản mô tả tình trạng của vấn đề vi phạm phát sinh và hình thức kỷ luật tương ứng. Văn bản này có thể là chứng cứ cho việc trừng phạt nặng hơn nếu người lao động tái phạm sai lầm, hoặc trong việc phán xử của trọng tài (Tòa án) lao động. Chính vì vậy, người quản lý phải làm rất cẩn thận. Trước hết, người quản lý phải tiếp xúc, thảo luận với người vi phạm, tạo điều kiện cho họ được nói và giải thích về nguyên nhân vi phạm. Nội dung trong cuộc tiếp xúc được ghi vào văn bản và cần có chữ ký của 3 bên: Người lao động, người quản lý và công đoàn vào văn bản kỷ luật.

Bước 4: Đình chỉ công tác

Đây là sự ngừng tạm thời đối với những người lao động tái vi phạm chính sách hoặc quy tắc của tổ chức. Tổ chức sẽ không cho phép người lao động làm việc một khoảng thời gian nhất định và tiền lương (tiền công) của họ sẽ bị giảm đi tương ứng.

Bước 5: Sa thải

Sa thải là việc chấm dứt hợp đồng lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động. Khi áp dụng hình thức này, người quản lý phải có đầy đủ chứng cứ chứng minh mức độ vi phạm nặng của người lao động.

Thực tế, hình thức này ngày càng được sử dụng ít hơn và được coi là giải pháp cuối cùng. Khi ra quyết định áp dụng, người quản lý cần bình tĩnh, sáng suốt cân nhắc tác động của nó đối với người lao động và chi phí phát sinh để tuyển dụng và đào tạo lao động mới.

Theo Điều 84.1 Bộ luật Lao động Việt Nam: Tùy theo mức độ vi phạm, có ba hình thức xử lý: a) Khiển trách; b) Kéo dài thời hạn nâng lương không quá 6 tháng hoặc chuyển làm công việc khác có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa 6 tháng hoặc cách chức; c) Sa thải.

Điều 85 Bộ luật Lao động Việt Nam quy định, hình thức sa thải chỉ áp dụng khi:

- Người lao động có hành vi trộm cắp, tham ô tiết lộ bí mật hoặc có hành vi làm thiệt hại nghiêm trọng tài sản, lợi ích của tổ chức.

- Trong thời hạn bị xử lý kỷ luật kéo dài thời gian nâng lương hoặc chuyển làm công việc khác lại tái phạm hoặc bị cách chức mà tái phạm.

- Tự ý bỏ việc 05 ngày cộng dồn trong tháng hoặc 20 ngày cộng dồn trong một năm mà không có lý do chính đáng.

Khi áp dụng sa thải người lao động, người sử dụng lao động phải báo cho cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương biết.

16.3.3. Tổ chức công tác thi hành kỷ luật lao động

Khi có hành vi vi phạm kỷ luật, người liên đới bị xử lý kỷ luật. Để có thể đưa ra quyết định áp dụng hình thức kỷ luật nào là phù hợp, thì người quản lý cần thiết phải tiến hành thẩm tra đánh giá mức độ vi phạm của hành vi sai trái. Từ đó ra quyết định thi hành kỷ luật và thực hiện quyết định một cách nhất quán.

a) Phòng vấn kỷ luật

Đây là một thủ tục phải được thực hiện trước khi đề xuất một hình thức kỷ luật nào đó đối với người lao động.

Chuẩn bị phòng vấn: Đây là khâu hết sức quan trọng đảm bảo cho cuộc phòng vấn được thành công. Bởi vậy, người quản lý cần xem xét lại hồ sơ về sự sai phạm và việc thi hành trước đây của người lao động. Đồng thời, thông báo đầy đủ cho người liên quan đến vấn đề biết về phương diện của họ, cũng như thời điểm tiến hành phòng vấn. Người quản lý còn cần phải lựa chọn các cách tiếp cận phòng vấn khác nhau với các cá nhân khác nhau liên quan đến vấn đề cần xác minh, điều tra để làm rõ.

Thực hiện phòng vấn: Việc phòng vấn nên được tiến hành riêng để tránh sự ngại ngùng của những người có thể cung cấp thông tin trung thực. Người quản lý cần khẳng định cho họ thấy rằng những thông tin họ cung cấp sẽ được giữ kín. Việc phòng vấn nên được thực hiện ngay sau khi xảy ra vi phạm nếu có thể và phải xác minh được những thông tin thu thập được về những trường hợp tương tự xảy ra ở bộ phận đó hoặc ở những bộ phận khác.

Trong khi phòng vấn, người quản lý cần đưa ra những lời nhắc nhở giúp người lao động sửa đổi hành vi, thái độ không đúng mực. Đồng thời hướng dẫn người trả lời đi theo đúng hướng cung cấp thông tin cần thu thập tránh rườm rà và mất thời gian.

Khi tiến hành phòng vấn kỷ luật, người quản lý cần phải nắm rõ những vấn đề sau:

- Mở đầu phòng vấn bằng một câu hỏi hay một đề nghị cung cấp thông tin chứ không phải là một lời kết tội, với những lời lẽ thân mật đề hỏi về ai? Cái gì? Ở đâu? Khi nào? Tại sao...

- Đề nghị người lao động cho biết quan điểm với vấn đề mà họ đã gây ra. Người quản lý cần tỏ ra lắng nghe, thông cảm với những

lý do mà người lao động đưa ra. Hơn nữa, cần phải bình tĩnh không bộc lộ tức giận, hay đe dọa gây tranh cãi với người lao động.

- Cho phép người lao động tự giải thích và bảo vệ lập luận của họ thông qua những chứng cứ và tư liệu có giá trị.

- Cần phê phán những việc làm sai và người làm sai nhưng cần giữ gìn sự tôn trọng người lao động trong phê phán.

- Lưu tâm đến dự định sửa chữa sai lầm của người lao động và có chiều cõ đối với người sai phạm thành khẩn.

- Khuyến khích người lao động đưa ra những giải pháp có thể để sửa chữa việc làm sai của họ.

Người quản lý nên đồng ý với những việc làm để sửa chữa sai phạm của người lao động mà phù hợp với tình hình thực tế.

- Người quản lý nên đề xuất sự giúp đỡ chân thành để cải tiến hành vi của người lao động.

b) Lựa chọn biện pháp kỷ luật

Với những thông tin về vi phạm kỷ luật thu thập được trước và sau phỏng vấn kỷ luật, để việc kỷ luật được thực hiện nghiêm túc, người quản lý nên làm theo một số việc sau:

- Phát hiện những việc đã thực hiện trong các trường hợp tương tự ở trong bộ phận và ở những bộ phận khác trong tổ chức.

- Không để các cá nhân chi phối đến quyết định kỷ luật.

- Lựa chọn hình thức kỷ luật tương ứng với mức độ sai phạm và có tác dụng ngăn ngừa sự tái phạm. Đảm bảo quy định kỷ luật là sáng suốt và chắc chắn.

- Lưu ý các biện pháp kỷ luật có tác dụng củng cố thái độ đạo đức và khuyến khích sự chủ động sáng tạo của người lao động theo hướng làm việc đúng đắn.

- Cần kiểm tra biện pháp được lựa chọn với cấp trên trực tiếp và phòng quản trị nhân lực.

- Nếu người lao động đã từng bị kỷ luật về cùng loại sai phạm, người quản lý cần nghiên cứu kỹ biện pháp áp dụng.

c) Thực hiện biện pháp kỷ luật

Để việc thực hiện biện pháp kỷ luật đã được lựa chọn mang lại kết quả mong muốn cho tổ chức, người quản lý cần:

- Giải thích để người lao động có liên quan hiểu được lý do của biện pháp kỷ luật đưa ra và thi hành đối với anh ta.

- Chú ý thuyết phục người lao động hiểu rằng thi hành kỷ luật là để chính họ sửa chữa thiếu sót, để làm việc ngày càng tốt hơn.

- Cho người lao động thấy rằng anh ta không bị ác cảm về sau này nếu cố gắng sửa sai và không tái phạm.

- Làm cho người lao động hiểu tổ chức nhìn nhận cả những ưu và nhược điểm của anh ta để khơi gợi những phản ứng tốt tránh sự phản kháng từ người liên quan.

- Cần bày tỏ sự tin tưởng và lòng tin vào người lao động.

- Khẩn trương báo cáo việc thi hành kỷ luật với Phòng Quản trị nhân lực.

d) Đánh giá việc thi hành kỷ luật

Sau khi thi hành kỷ luật, người quản lý cần nhìn nhận và đánh giá lại kết quả đạt được từ những biện pháp kỷ luật đã được áp dụng dưới các khía cạnh tranh sau:

- Nghiên cứu và đánh giá tác động mong muốn của biện pháp kỷ luật đối với người vi phạm như cải biến hành vi, thay đổi thái độ làm việc, không tái phạm...

- Khen ngợi và thừa nhận những việc làm tốt và chuyển biến tích cực của người lao động.

- Đánh giá xem các biện pháp kỷ luật đã thực hiện có tác động mong muốn đối với người lao động khác trong tổ chức hay không.

Thông qua việc đánh giá đúng và kịp thời sẽ giúp cho tổ chức nhìn nhận lại chính các quyết định về thi hành kỷ luật đã được ban hành, tính khả thi của các biện pháp kỷ luật.

Từ đó, chính sách sẽ tìm ra các hướng tốt hơn để giải quyết các vi phạm phát sinh trong tương lai và đề củng cố kỷ luật lao động trong tổ chức của mình.

SA THẢI NGỌT NGÀO

Sa thải nhân viên - dù không muốn nhưng đây là việc không tránh khỏi của các giám đốc trong chiến lược phát triển doanh nghiệp. Nếu bạn là giám đốc, làm sao để quyết định sa thải ngọt ngào nhất?

1. Thông báo bằng một bức thư

Mặc dù quyết định sa thải mới là văn bản hợp pháp để sa thải nhân viên. Tuy nhiên, trước khi ký quyết định này, các giám đốc nhân sự nên gửi một bức thư để thông báo cho nhân viên. Quyết định sa thải đôi khi được trao cho nhân viên vào ngày họ rời công ty.

2. Nhân chứng của “vụ” sa thải

Mỗi khi gọi một nhân viên đến văn phòng để thông báo quyết định sa thải, các giám đốc nên mời một lãnh đạo khác của công ty đến để chứng kiến như một nhân chứng. Sự có mặt của vị lãnh đạo này sẽ giúp giám đốc “tự tin” hơn, tuyên bố sa thải “xuôi” hơn.

3. Quà chia tay

Các giám đốc nên có một món quà cho những người mà mình đã sa thải. Đó có thể là một tháng lương, một năm sử dụng dịch vụ công ty miễn phí... Những món quà này sẽ giúp nhân viên ra đi thoải mái hơn.

4. Không nhắc đến lần thứ hai

Nếu bạn thông báo sa thải nhân viên vào thứ sáu thì kể từ thứ hai tuần sau, sẽ không được nhắc đến vụ sa thải đó một lần nữa. Các giám đốc phải ngăn chặn tất cả những “sap buồn dưa lê” trong công ty để tránh việc sa thải bị đem ra mổ xẻ. Nếu không, những lần sa thải sau sẽ rất khó khăn cho giám đốc. Nhìn chung, không giám đốc nào muốn sa thải nhân viên. Nếu bạn là giám đốc doanh nghiệp, hãy kết hợp với trưởng bộ phận nhân sự để so sánh kết quả công việc của nhân viên với những yêu cầu công việc. Điều này sẽ giúp bạn tránh “sa thải” nhầm nhân viên.

16.3.4. Các vấn đề cần chú ý đối với người phụ trách kỷ luật

Sự hiểu biết, tôn trọng nội quy và quy chế và tính khách quan của người phụ trách kỷ luật trong tổ chức có một vai trò quan trọng đối với việc đạt kết quả mong đợi của kỷ luật lao động trong tổ chức đó. Bởi vậy, người phụ trách kỷ luật cần hiểu và lưu tâm những vấn đề sau:

- Coi trọng quyền hội ý kiến của người lao động. Mọi người lao động có quyền tìm kiếm sự giúp đỡ khi họ được gọi tới buổi phòng vấn mà họ tin rằng có thể bản thân sẽ phải nhận một hình thức kỷ luật nào đó;

- Cần nhấn mạnh vào các nguyên tắc đã được hiệu lực hóa một cách nhất quán, hợp lý và công khai, chứ không phải dựa vào mong muốn cá nhân;

- Kỷ luật không nên làm ảnh hưởng đến giá trị riêng tư của người lao động, áp dụng hình phạt kỷ luật một cách nhất quán.

- Mọi sự vi phạm nguyên tắc hay quy định cần phải được chứng minh bằng chứng cứ chuẩn xác trước khi chứng minh được người lao động bị phạm lỗi và phải gánh chịu hình phạt. Chính vì vậy, nên thu thập thông tin về sự thật, không nên dựa trên những bằng chứng mới nghe để ra quyết định vội vàng;

- Đừng làm gì khi đang cáu giận, nên bình tâm trở lại trước khi kỷ luật cấp dưới của mình;

- Chuẩn bị lời biện luận một cách rõ ràng trước khi làm việc với người vi phạm: Phải làm rõ, chính xác các nguyên tắc và quy định nào đã bị phá vỡ, chúng bị vi phạm như thế nào và hành vi đúng ở đây là gì;

- Đừng thi hành kỷ luật quá nghiêm khắc, bởi các hình phạt quá nghiêm khắc sẽ bị người lao động coi là không công bằng,

không chính đáng và đôi khi gây ra sự phản kháng của người lao động. Cho nên khi phạt, người quản lý nên bắt đầu bằng lời thừa nhận những thành tích tốt đẹp của người lao động.

- Đảm bảo kỷ luật công bằng, không thiên vị hay cảm tình cá nhân với mọi người lao động trong tổ chức theo đúng quy định đặt ra;

- Tránh để việc kỷ luật trở thành việc cá nhân, thể hiện cảm tình riêng hay định kiến khi đưa vào hình thức kỷ luật. Điều đó sẽ làm cho người lao động mất lòng tin vào tổ chức;

- Không được dễ dãi khi thi hành kỷ luật, nếu không người lao động sẽ cho rằng các quy chế là phù phiếm hay quy chế, quy định sẽ bị áp dụng không nhất quán và dần làm mất đi tính kỷ luật trong tổ chức;

- Đảm bảo thông tin hai chiều trong kỷ luật, cho phép đương sự giải thích đầy đủ nguyên nhân và lý do vi phạm kỷ luật. Từ đó có thể tìm thấy các trường hợp giảm nhẹ hoặc là biết được người lao động đó đã không biết rõ các nguyên tắc, quy định mà họ cần bước.

- Cuối cùng, người quản lý cần cung cấp sự báo trước về việc thi hành kỷ luật đầy đủ. Một số kỷ luật đòi hỏi sự đình chỉ hay thải hồi ngay lập tức, do đó, với hầu hết các trường hợp, sự báo trước bằng lời hoặc văn bản là cần thiết.

10 BƯỚC TRƯỚC KHI SA THẢI MỘT NHÂN VIÊN TÔI

Sa thải một nhân viên không phải là một việc vui vẻ, đối với cả hai phía, nhân viên và nhà quản lý. Không chỉ là một cú sốc đối với nhân viên phải ra đi, nó còn khiến hầu hết các nhà quản lý phải bận tâm. Hơn nữa, đó còn là việc tuyên dụng, phỏng vấn và đào tạo một người thay thế khiến doanh nghiệp tốn nhiều thời gian và tiền bạc.

Không nên nghĩ rằng để cho ai đó ra đi là việc đã rồi. Nhân viên nên được xem xét tạo cơ hội sửa chữa lỗi lầm. Nếu doanh nghiệp có một nhân viên mà bạn nghĩ họ đang đương đầu với sự trượt dốc một cách nhanh chóng, hãy nên xem xét các kế hoạch sau đây trước khi loại họ ra khỏi doanh sách các nhân viên của doanh nghiệp.

1. Dành thời gian đánh giá mặt tốt cũng như mặt xấu

Nhân viên này có đáng được giữ lại hay không? Hiếm có nhân viên nào mà không mắc lỗi lầm. Hãy bắt đầu bằng việc đánh giá cẩn thận những lợi ích cũng như thiệt hại mà nhân viên này mang lại cho doanh nghiệp.

Một số người có thể có khả năng làm việc tốt nhưng thiếu sự tổ chức; người khác có sức lôi cuốn cá nhân lớn nhưng ít nỗ lực... Xem xét tất cả những ưu thế trên và truy tìm gốc rễ của vấn đề, nêu bật những nguyên nhân quan trọng để giữ người đó ở lại doanh nghiệp.

2. Cùng thời điểm đó, hãy biết rằng nếu có người vi phạm nghiêm trọng kỷ luật thì chắc chắn phải bị sa thải

Một nhân viên không đáp ứng được năng lực hay nói dối, ăn cắp hoặc mắc vào khuyết điểm trầm trọng và khó có thể cải tạo theo chiều hướng tốt. Hãy sa thải họ càng sớm càng tốt.

3. Xác định được vấn đề của nhân viên

Nếu một nhân viên đảm bảo sẽ sửa chữa, hãy xác định lỗi đó là gì, do đào tạo, thái độ hay một nguyên nhân nào khác? Doanh nghiệp nên ngồi lại với nhân viên, mặt đối mặt và tìm hiểu mọi khía cạnh. Gợi ý cho anh ta và cân nhắc năng lực thành tích của anh ta một cách cẩn thận. Nhấn mạnh những mặt tốt của anh ta nhưng phải tìm ra được lỗi anh ta mắc phải là ở đâu.

4. Có phải kỹ năng của nhân viên không được sử dụng phù hợp?

Thông thường, năng lực đơn giản được hiểu là vấn đề phù hợp với chức năng công việc. Nếu một nhân viên cần nhiều kỹ năng hơn hoặc cần các kỹ năng khác để đáp ứng yêu cầu công việc, hãy cho họ có cơ hội được đào tạo thêm. Nếu có thể điều chỉnh được họ sang đảm nhiệm vị trí khác, hãy cân nhắc sự chuyển chuyển. Xem xét liệu vị trí đó có đủ việc hay không. Nhiều công việc không tạo đủ thử thách, hưng phấn và vì thế nhân viên trở nên chán nản.

5. Công việc đã thay đổi?

Không có gì bức minh hơn là một nhân viên xuất sắc trong doanh nghiệp không hiểu sao lại bắt đầu trượt dốc xuống vực thẳm lỗi lầm. Mặc dù nhân viên đó có thể mắc lỗi, hãy kiểm tra để biết liệu chức năng của công việc có thay đổi trầm trọng, đủ để khiến cho vị trí đó trở nên khác biệt với nhân viên đó hay không.

Nhờ vào sự điều tra kỹ càng, doanh nghiệp có thể sẽ biết được yêu cầu công việc đã thay đổi theo cách mà tài năng của nhân viên đó không được sử dụng tốt nhất nữa.

6. Tự xem lại mình như một người giám sát

Thiếu thúc đẩy hay thái độ không tốt có thể là nguyên nhân bên trong. Nếu sự nhiệt tình của nhân viên không được khuyến khích, khen thưởng kịp thời, doanh nghiệp phải chú ý tới khả năng quản lý của chính mình.

Có thể doanh nghiệp phê bình quá mức hay thiếu khuyến khích, thông cảm với nhân viên, những người vốn cần sự ủng hộ. Doanh nghiệp phải tự hỏi chính mình liệu có phải bạn cũng là một phần nguyên nhân hay không? Liệu bạn có quản lý chặt quá một nhân viên trong khi anh ta cần phát triển độc lập?

7. Giải thích

Nếu việc đánh giá tình hình thực tế công việc của nhân viên cho thấy với kết quả làm việc không tốt và nhân viên có nguy cơ bị sa thải. Đừng để cho tình hình trở nên căng thẳng hơn. Hãy giải thích tại sao họ lại rơi vào tình trạng như vậy. Để cho họ biết lý do rõ ràng dẫn tới quyết định này và nếu cần cho họ đi đào tạo thêm để bổ sung những kiến thức còn thiếu.

8. Giúp họ thoát khỏi chính họ

Năng lực làm việc kém có nguy cơ bị sa thải, tình thế này có thể bị đảo ngược nhờ vào việc tiếp xúc chặt chẽ, thường xuyên, không phải với một người giám sát mà với một nhân viên khác chẳng hạn. Hãy ở bên họ như một cổ vấn đầy kinh nghiệm để quan sát những tiến bộ của họ.

Nếu một người nào đó có tài năng mà chưa được chứng minh, hãy so sánh anh ta với một người mới để thấy họ có thể cùng nhau phát triển như thế nào. Quan điểm là không được để thái độ bức tức lẩn át, nhưng hãy để nhân viên đó thoát ra những rắc rối bằng cách giúp đỡ một người khác.

9. Những điều không nên làm

Giáng cấp hay đình chỉ: Trong hầu hết các trường hợp, điều này hơi giống với việc tạo một vết xước trong vị trí của họ.

Khuyến khích thúc đẩy: Ở đây, doanh nghiệp lựa chọn một người để đối xử đặc biệt. Kết quả: Một sự sút mẻ với những có trách nhiệm ở bất cứ vị trí nào khác.

Lý do che đậy: Đừng cố gắng che đậy những việc xấu. Điều đó giống như một miếng băng bó xù trên cái chân bị gãy.

10. Trên tất cả, hãy thẳng thắn!

Chỉ trích càng thẳng thắn càng tốt. Nếu mọi thứ không tốt hơn, có thể hãy khéo léo làm cho một nhân viên biết rằng tương lai của anh ta ở doanh nghiệp đang mờ đi.

Nếu bạn có thể nói rõ công việc của anh ta không tiến triển, bạn có thể gợi ý rằng đó là ý kiến hay nếu anh ta bắt đầu tìm kiếm công việc ở một nơi nào đó khác. Và nếu điều đó không khiến anh ta có một sự thay đổi lớn, đã đến lúc bạn phải sa thải anh ta.

Chương 17

QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN VÀ SỨC KHỎE CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Đặt vấn đề

Vấn đề bảo vệ an toàn và sức khỏe cho người lao động trong quá trình tham gia lao động cũng là một nội dung quan trọng của hoạt động Quản trị nhân lực. Khi làm việc trong những điều kiện lao động không thuận lợi của doanh nghiệp, người lao động thường phải gánh chịu một số hậu quả do ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện lao động gây ra. Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: Bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất.

17.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN SỨC KHỎE CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

17.1.1. Khái niệm và mục tiêu của kỹ luật

a) Một số khái niệm

Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động (các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ) có tác động lên trạng thái chức năng của cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại cũng như về lâu dài.

An toàn lao động: Là tình trạng điều kiện lao động không gây nguy hiểm trong sản xuất.

Sự nguy hiểm trong sản xuất: Là khả năng tác động của các yếu tố nguy hiểm và có hại của sản xuất đối với người lao động.

Yếu tố nguy hiểm trong sản xuất: Là yếu tố có tác động gây chấn thương cho người lao động trong sản xuất.

Yếu tố có hại trong sản xuất: Là yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất.

Phương tiện bảo vệ người lao động: Là phương tiện dùng để phòng ngừa hoặc làm giảm tác động của các yếu tố nguy hiểm và có hại trong sản xuất đối với người lao động.

Kỹ thuật an toàn: Là hệ thống các biện pháp và phương tiện về tổ chức và kỹ thuật nhằm phòng ngừa các yếu tố nguy hiểm trong sản xuất đối với người lao động.

Vệ sinh sản xuất: Là hệ thống các biện pháp và phương tiện về tổ chức và kỹ thuật vệ sinh nhằm phòng ngừa sự tác động của các yếu tố có hại trong sản xuất đối với người lao động.

Bảo hộ lao động: Là hệ thống các văn bản luật pháp và các biện pháp tương ứng về tổ chức, kinh tế xã hội, kỹ thuật và vệ sinh học, nhằm đảm bảo an toàn, bảo vệ sức khỏe và khả năng lao động của con người trong quá trình lao động.

Tai nạn lao động: Là tai nạn xảy ra gây tác hại đến cơ thể người lao động do tác động của các yếu tố nguy hiểm và có hại trong sản xuất.

Chấn thương: Là những thương tổn xảy ra đối với người lao động trong sản xuất do không tuân theo các yêu cầu về an toàn lao động.

Bệnh nghề nghiệp: Là bệnh phát sinh do tác động của điều kiện lao động có hại đối với người lao động.

b) Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe

Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: Bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất

17.1.2. Vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khỏe

a) Người sử dụng lao động

Người sử dụng lao động có trách nhiệm:

- Hàng năm, khi xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phải lập kế hoạch, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện lao động.

- Trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân và thực hiện các chế độ khác về an toàn lao động, vệ sinh lao động đối với người lao động theo quy định của Nhà nước.

- Phân công trách nhiệm và cử người giám sát việc thực hiện các quy định, nội quy, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động trong doanh nghiệp; phối hợp với công đoàn cơ sở xây dựng và duy trì hoạt động của mạng lưới an toàn viên và vệ sinh.

- Xây dựng nội quy, quy trình an toàn lao động, vệ sinh lao động phù hợp với từng loại máy, thiết bị, vật tư kể cả khi đổi mới công nghệ, máy, thiết bị, vật tư và nơi làm việc theo tiêu chuẩn quy định của Nhà nước.

- Tổ chức huấn luyện, hướng dẫn các tiêu chuẩn, quy định, biện pháp an toàn, vệ sinh lao động đối với người lao động.

- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động theo tiêu chuẩn chế độ quy định.

- Chấp hành nghiêm chỉnh quy định khai báo, điều tra tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp định kỳ 6 tháng, hàng năm báo cáo kết quả tình hình thực hiện an toàn lao động, vệ sinh lao động; cải thiện điều kiện lao động với Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, Sở Y tế của địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động.

Người sử dụng lao động có quyền:

- Buộc người lao động phải tuân thủ các quy định, nội quy, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Khen thưởng người chấp hành tốt và kỷ luật người vi phạm trong việc thực hiện an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Khiếu nại với cơ quan nhà nước có thẩm quyền về quyết định của Thanh tra viên lao động về an toàn lao động, vệ sinh lao động nhưng vẫn phải nghiêm chỉnh chấp hành quyết định đó.

Người lao động có nghĩa vụ:

- Chấp hành các quy định, nội quy về an toàn, vệ sinh lao động có liên quan đến công việc, nhiệm vụ được giao.

- Phải sử dụng và bảo quản các phương tiện bảo vệ cá nhân đã được trang bị và cấp phát các thiết bị an toàn, vệ sinh nơi làm việc, nếu làm mất hoặc hư hỏng thì phải bồi thường.

- Phải báo cáo kịp thời với người có trách nhiệm khi phát hiện nguy cơ gây tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, gây độc hại hoặc sự cố nguy hiểm, tham gia cấp cứu và khắc phục hậu quả tai nạn lao động khi có lệnh của người sử dụng lao động.

b) Người lao động

Người lao động có quyền:

- Yêu cầu người sử dụng lao động bảo đảm điều kiện làm việc an toàn và vệ sinh cải thiện điều kiện lao động; trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân, huấn luyện thực hiện biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Từ chối làm công việc hoặc rời bỏ nơi làm việc khi thấy rõ nguy cơ xảy ra tai nạn lao động, đe dọa nghiêm trọng tính mạng, sức khỏe của mình và phải báo cáo ngay với người phụ trách trực tiếp; từ chối trở lại làm việc nơi nói trên nếu những nguy cơ đó chưa được khắc phục.

17.2. CÁC YẾU TỐ NGUY HẠI ĐẾN SỨC KHỎE

17.2.1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe

Yếu tố có hại trong sản xuất là các yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất. Ví dụ như do tác động của một số yếu tố trong môi trường sản xuất có thể gây cho người lao động mắc bệnh về thị lực, bệnh về hô hấp, tim mạch... Ngoài ra còn dẫn tới sự rối loạn về một số chức năng sinh lý. Những nguyên nhân chính đó là do ảnh hưởng tác động của các yếu tố vật lý, sinh học, các chất từ trường, phóng xạ, các hóa chất và những căng thẳng nghề nghiệp.

Qua ví dụ trên cho ta thấy những yếu tố độc hại, nguy hiểm chính do qui trình công nghệ, máy móc thiết bị các hoạt động sản xuất phát sinh ra. Các yếu tố này tác động lên cơ thể người lao động có mặt tại nơi làm việc gây ảnh hưởng đến sức khỏe của họ. Cũng theo quan điểm này khả năng thích ứng của con người với các yếu tố độc hại của nghề nghiệp thường có giới hạn, hậu quả cuối cùng là suy giảm sức khỏe, mắc các bệnh cấp tính, mãn tính có liên quan đến nghề nghiệp.

Bảng 17.1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe và an toàn

Vị trí công việc	Nguy cơ về mặt an toàn	Hậu quả của tác động
1. Công nhân dệt	Bụi bông, ồn	Mắc bệnh về cột sống, chấn thương tạm thời hoặc vĩnh viễn, điếc.
	Tác động của hóa chất, phẩm nhuộm.	Dị ứng, mẩn ngứa, viêm da, viêm họng.
	Một số bộ phận của máy móc khi hoạt động không có hàng rào che chắn, bảo vệ.	Chấn thương tay hoặc ngón tay.
2. Nhân viên bệnh viện	Sự truyền nhiễm - Viêm gan - Hắc lao, vẩy nến	Viêm gan, bệnh về ngoài da
	Tác động của hóa chất Hơi của các chất gây tê, gây mê, các ống thủy tinh, kim tiêm, các chất cồn, sát trùng	Bị sảy thai, đau đầu, rối loạn thần kinh, bệnh sỏi thận, bệnh hô hấp, bệnh về da.
	Tác động của yếu tố vật lý: Từ trường, phóng xạ	Bỏng, quái thai, ung thư
	Phóng xạ cực ngắn	Vô sinh, nguy hiểm đến mắt, tăng nhanh bệnh đục thủy tinh thể
	Chạy tia phóng xạ	Bỏng, ung thư da, đục thủy tinh thể
	Nguy hiểm đến an toàn, nhức nặng, vết đâm do ống tiêm	Đau khớp xương, truyền nhiễm
3. thợ hàn	Tia hồng ngoại, tử ngoại, tia phóng xạ, ánh sáng que hàn	Bỏng, đau đầu, sạm da
	Tác động của hóa chất	Bệnh viêm da, bệnh về mắt, phổi, thận
4. thợ in	Khuyết tật về cử động, động tác,	Bệnh về huyết áp, bệnh xương khớp
	Ồn	Gây bệnh khứu giác, điếc, căng thẳng
	Tác động của hóa chất từ vùng máy photo	Bệnh về mắt, bệnh về đường hô hấp
	Mê-tan, a-mô-ni-ác trong dung môi	Bệnh về mắt, mũi

- **Các nghề có nguy hiểm** là những nghề có tiềm năng tăng nhiều rủi ro không phải lúc nào cũng gặp, nó xuất hiện bất ngờ và cướp đi mạng sống của người lao động. Chẳng hạn như nổ, cháy, đắm tàu, rơi máy bay, sập hầm lò, tai họa phóng xạ...

Những vấn đề về an toàn và sức khỏe đối với các thợ mỏ đó là những người thường xuyên phải tiếp xúc với những thợ máy. Nhà nước ban hành các tiêu chuẩn kiểm tra an toàn vệ sinh bắt buộc các tổ chức phải thực hiện nhằm giảm số lượng thương vong, giảm tai nạn lao động, giảm bệnh nghề nghiệp mà do tác động của các yếu tố môi trường hóa chất, các tác động của các yếu tố môi trường hóa chất, các tác động vật lý độc hại lên cơ thể người lao động.

Khi người lao động phải tiếp xúc với môi trường làm việc bị ô nhiễm và hóa chất độc hại thì vấn đề an toàn và sức khỏe trở lên nghiêm trọng hơn. Theo số liệu thống kê thì hàng năm số người chết vì tai nạn lao động ngày càng tăng.

Một trong những yếu tố quan trọng nguy hại đến sức khỏe chính là ý thức của người lao động đối với điều kiện an toàn và sức khỏe. Một chương trình an toàn và sức khỏe dù có được người sử dụng lao động chuẩn bị tốt đến đâu nhưng người lao động lãnh đạm thờ ơ với chương trình đó thì nó cũng không thu được kết quả.

Một yếu tố khác có ảnh hưởng đến an toàn và sức khỏe của người lao động trong công việc đó là hoạt động của các cơ quan quản lý nhà nước về vấn đề an toàn và sức khỏe. Công đoàn của tổ chức cũng có vai trò quan trọng trong công tác an toàn và sức khỏe của tổ chức. Thỏa ước lao động tập thể có ảnh hưởng lớn và gây sức khỏe tới chủ sử dụng lao động trong việc giải quyết các vấn đề về an toàn và sức khỏe.

Mục tiêu và nhiệm vụ của các nhà quản lý cũng có ảnh hưởng đến vấn đề an toàn và sức khỏe trong tổ chức. Nhiều cán bộ quản lý có trách nhiệm về mặt xã hội và những chủ sở hữu đã quan tâm tới vấn đề an toàn và sức khỏe. Tổ chức đã thực hiện tốt công tác an toàn và sức khỏe theo yêu cầu của luật pháp trong thời gian liên tục. Tổ chức đã thực hiện công tác thanh tra báo cáo theo định kỳ.

Yếu tố cuối cùng có ảnh hưởng đến quá trình an toàn và sức khỏe đó là những điều kiện kinh tế. Những gì mà con người chúng ta làm ảnh hưởng xấu đến môi trường đó là do những nhà quản lý đã không tự đảm bảo điều kiện công việc tốt cho nhân viên của mình. Họ không làm tốt về công tác an toàn và sức khỏe một phần do thiếu hiểu biết về những nguy hiểm đang tiềm ẩn trong chính những điều kiện làm việc không đảm bảo. Nhưng cũng có lúc họ hiểu biết rõ ràng đầy đủ về mối hiểm họa đó mà vẫn không cải thiện được tình hình. Điều đó là do không có kinh phí.

Không có kinh phí thì không thể thực hiện được những gì mong muốn. Công việc độc hại của những thợ khai thác mỏ U-ran theo số liệu thống kê cho thấy khoảng 10-11% số thợ chết vì bệnh ung thư sau 10 năm. Nhưng hiện tại vẫn chưa có phương pháp khai thác khác trong khi đó khách hàng vẫn có nhu cầu về U-ran chính vì vậy một số người lao động vẫn mạo hiểm mạng sống của mình khi họ tham gia công việc khai thác U-ran. Các nhà khoa học và các kỹ sư đang nỗ lực rất nhiều để loại bỏ những nguy hiểm và hạn chế các ảnh hưởng tác động ngoài mong muốn. Nhưng để áp dụng những chương trình đó đòi hỏi kinh phí tốn kém mà tổ chức thì không có khả năng trang trải cũng như không muốn tốn kém.

Thành công của chương trình an toàn và sức khỏe của tổ chức còn đòi hỏi sự ủng hộ và hợp tác tích cực từ phía các cán bộ và lãnh đạo của bộ phận nhân lực cũng như các nhà quản lý chuyên môn, ngoài ra còn phụ thuộc vào sự ủng hộ của lãnh đạo cấp trên thể hiện qua việc cấp kinh phí cho công tác này. Mỗi nhà quản lý cần có trách nhiệm và phải quan tâm tham gia đóng góp thường xuyên vào việc giải quyết các vấn đề về an toàn và sức khỏe cùng với tất cả người lao động của tổ chức. Một biện pháp thu hút lãnh đạo cấp trên tích cực hưởng ứng công tác này đó là phải thực hiện theo chế độ thống kê báo cáo định kỳ về công tác an toàn và sức khỏe.

Các nhà quản lý nhân lực của tổ chức phải chịu trách nhiệm về những trường hợp tai nạn lao động và rủi ro xảy ra ở những nơi làm việc trực tiếp trong sản xuất. Họ bắt buộc phải quan tâm đến an toàn và sức khỏe để cùng với họ thực hiện các biện pháp để giảm số lượng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Trong những tổ chức lớn và vừa cần phải có bộ phận chuyên trách về công tác an toàn và sức khỏe thuộc cơ cấu của bộ phận quản lý nhân lực. Thành công của chương trình này phụ thuộc trước hết vào sự hợp tác giữa người lao động và các lãnh đạo trực tiếp của họ trong việc chấp hành tiêu chuẩn và quy trình qui phạm về an toàn lao động.

17.2.2. Các nguyên nhân chủ yếu

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động trong sản xuất công nghiệp, có thể tạm chia làm hai nhóm nguyên nhân chính:

a) Nhóm nguyên nhân khách quan do công nghệ, thiết bị máy móc (hay còn gọi là các dạng tai nạn lao động), gồm:

- Tai nạn lao động do điện giật;
- Tai nạn lao động do ngã từ trên cao xuống;

- Tai nạn lao động do sử dụng nôi hơi và thiết bị chịu áp lực;
- Tai nạn lao động do sụt lở, sập hầm lò;
- Do vi phạm an toàn lao động;
- Tai nạn lao động do các phương tiện vận tải.

Ngoài ra còn một số nguyên nhân khác như: Sập đổ công trình xây dựng gây chết người.

b) Nhóm nguyên nhân chủ quan do con người, bao gồm: Người lao động vi phạm quy chế an toàn, vệ sinh lao động:

- Không thực hiện nghiêm túc công tác bảo hộ lao động;
- Nguyên nhân rủi ro gây ra.

Có thể kết luận rằng, nguyên nhân chính gây nên tai nạn lao động nói chung và tai nạn lao động và tai nạn lao động làm chết người nói riêng là do người lao động vi phạm an toàn, vệ sinh lao động.

Ngoài ra còn có các nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động (TNLD) và bệnh nghề nghiệp (BNN) là do trang thiết bị tồi, kém chất lượng, công tác sửa chữa bảo dưỡng tồi, có các hóa chất và khí ga độc hại, cũng như là công việc quá sức, cường độ làm việc quá cao, quá ồn ào, bụi bặm và thiếu ánh sáng.

Qua nghiên cứu cho thấy tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp thường xảy ra ở các đối tượng như sau:

- Những nhân viên còn quá trẻ về tuổi nghề;
- Những nhân viên chưa được đào tạo kỹ càng, chưa yên tâm với công việc;
- Những nhân viên cầu thả;
- Những nhân viên đang ở tâm trạng buồn chán... dẫn đến tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và hậu quả của nó.

Các tai nạn nghiêm trọng xảy ra phần lớn đều do các thiếu sót và lỗi của con người, hoặc sự cố kỹ thuật hoặc các yếu tố bên ngoài. Các tai nạn hầu hết là do hậu quả của rất nhiều nguyên nhân, nguyên nhân chính là từ thiếu sót của con người, không chỉ do những người trực tiếp điều khiển mà cả những nhân viên bảo quản, người giám sát, các nhà quản lý sản xuất, các nhà thiết kế, chế tạo thiết bị và người cung cấp thiết bị.

Các sự cố kỹ thuật thường do thiếu sót của con người như bảo quản kém, sử dụng quá tải hoặc sử dụng không đúng quy cách. Vì thế sự chú ý nên hướng trực tiếp tới việc ngăn chặn các lỗi và thiếu sót của con người ở tất cả các cấp.

Thông thường, một sự kiện hoặc một điều kiện có thể dẫn đến nhiều sai lầm hoặc thiếu sót được gọi là các thiếu sót chung. Hoạt động huấn luyện và hướng dẫn sơ sai cho người điều khiển sẽ dẫn đến một hành động sai lầm. Nếu doanh nghiệp chưa có một chương trình huấn luyện được tổ chức tốt điều đó có thể do những nhà quản lý của doanh nghiệp chưa quan tâm coi trọng công tác an toàn như là ưu tiên hàng đầu và chưa đầu tư thời gian và tiền của một cách tương xứng. Không chỉ việc huấn luyện và hướng dẫn cho người điều khiển, mà cả kỹ thuật an toàn và bảo dưỡng thiết bị cũng có xu hướng bị lơ là.

Sai sót chung nguy hại nhất thuộc về tình trạng tổ chức giao trách nhiệm quản lý an toàn không đầy đủ; thiếu các bộ phận quản lý về an toàn, thiếu phối hợp giữa các phòng ban chức năng, thông tin tuyên truyền và hướng dẫn đến người lao động chưa tương xứng. Sai sót chung rơi vào sự phân cấp quản lý nhiều hơn thì có thể dẫn đến thiệt hại nhiều hơn.

Các nhà quản lý phải có cam kết đầy đủ về an toàn máy móc, thiết bị và thông báo cam kết đó tới mọi thành viên.

17.2.3. Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp

a) Các hậu quả trước mắt

Hậu quả trước mắt của các tai nạn nghiêm trọng có thể là nhiều người chết và bị thương, phá hủy nặng nề máy móc, thiết bị và các công trình xây dựng, làm ô nhiễm và hủy hoại môi trường. Hầu hết người lao động và thiết bị đều bị ảnh hưởng, nhưng cũng có nhiều tai nạn nghiêm trọng có thể hủy hoại môi trường và ảnh hưởng đến dân cư sống lân cận.

b) Các hậu quả lâu dài

Một tai nạn nghiêm trọng sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến ba khu vực: các xí nghiệp, những người sống xung quanh xí nghiệp và môi trường.

Các doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi:

- Sự phản đối của công chúng, bị công luận phê phán;
- Phải sửa chữa, hoặc thay thế nhiều lần, làm mất năng suất, làm gián đoạn sự cung cấp sản phẩm cho khách hàng và ảnh hưởng không tốt trong mối quan hệ với khách hàng;
- Các cơ quan chức năng sẽ tiến hành điều tra và có thể làm tăng ác cảm của công chúng đối với doanh nghiệp;
- Các vụ kiện cáo có thể dẫn đến các hình phạt nặng về việc vi phạm: phạt nặng hoặc bỏ tù;
- Bồi thường cho các nạn nhân và thân nhân của họ;
- Cơ quan có thẩm quyền yêu cầu tăng cường các biện pháp an toàn;
- Làm tăng chi phí bảo hiểm;

- Chi phí cho tuyển dụng và đào tạo cán bộ mới;
- Cuối cùng nhà máy có thể bị đóng cửa lâu dài hoặc vĩnh viễn.

17.3. CÁC BIỆN PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐẢM BẢO AN TOÀN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

17.3.1. Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc

Có nhiều biện pháp khác nhau có thể đem tới hiệu quả công tác an toàn và bảo hộ lao động.

Một trong những biện pháp đó là tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc. Tổ chức tốt nơi làm việc sẽ đảm bảo cho người lao động làm việc ít mệt mỏi, thoải mái hơn, thuận tiện hơn và giúp cho người lao động thao tác chính xác hơn nên ít xảy ra tai nạn lao động hơn.

Tất cả các nhân viên của doanh nghiệp trước khi tham gia vào công việc đều phải được huấn luyện về an toàn và bảo hộ lao động.

Tất cả các nội quy, quy trình, quy phạm an toàn và bảo hộ lao động được xây dựng trên cơ sở phân tích các yếu tố điều kiện lao động ví dụ như tốc độ của dây chuyền sản xuất, căng thẳng trong công việc, tư thế làm việc... để tìm ra các biện pháp cải thiện điều kiện làm việc ở đó và ngăn ngừa các tai nạn lao động.

Trong toàn bộ chính sách và chương trình an toàn lao động sự tham gia tích cực của người lao động là cần thiết. Người lao động phải biết được những mối nguy hiểm nào đang tồn tại trong những nơi làm việc của họ và những tiêu chuẩn nào cần được áp dụng với chúng. Doanh nghiệp cần phải tiến hành theo định kỳ các cuộc kiểm tra riêng. Những mối nguy hiểm mới cần được phát hiện và cần

phải có một cuộc kiểm tra kỹ lưỡng để có thể đảm bảo chắc chắn rằng những nội quy về an toàn đã và đang được tuân theo.

Các máy móc thiết bị phải có các dụng cụ che chắn, bảo vệ. Những nơi làm việc nguy hiểm cần phải có đèn hiệu thông báo (đèn đỏ cho biết ở đó nguy hiểm). Những người lao động làm việc ở các nơi nguy hiểm thì phải có trang bị bảo hộ lao động (Ví dụ: Quần áo, mũ, kính, găng tay, ủng, khẩu trang, dây an toàn...).

Tất cả các biện pháp trên sẽ tích cực góp phần hạn chế các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Ngoài ra, nếu doanh nghiệp làm tốt công tác xây dựng và phổ biến các nội quy an toàn và phòng chống cháy nổ cũng như xây dựng giờ giấc làm việc, nghỉ ngơi hợp lý cũng sẽ làm giảm các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

17.3.2. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động

Một trong những hoạt động của các cơ quan tổ chức có thẩm quyền về công tác an toàn bảo hộ lao động là thanh tra các nơi làm việc với mục đích làm giảm số lượng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Các chuyên gia về an toàn lao động sẽ xem xét kỹ lưỡng các yếu tố điều kiện lao động để phân nào trả lời được các câu hỏi sau:

- Người lao động đã được huấn luyện quy trình quy phạm an toàn bảo hộ lao động chưa?
- Có trang bị bảo hộ lao động không?
- Nơi có những yếu tố độc hại nhưng có thể khắc phục được ảnh hưởng có hại đến việc tiến hành cải thiện điều kiện lao động?
- Có nguy cơ hại đến sức khỏe của người lao động ở nơi làm việc?

Nghiên cứu tìm hiểu các tai nạn lao động xảy ra để xác định các biện pháp cần thiết trong việc bảo hiểm các trường hợp thương

vong. Nếu trường hợp tai nạn lao động xảy ra thì trước hết phải trợ giúp y tế và cấp cứu tại chỗ. Mặc dù mục tiêu của một chương trình an toàn là loại trừ tai nạn.

Một chương trình an toàn tốt cũng vẫn phải được chuẩn bị để đối phó với những thương tật và bệnh tật. Các kế hoạch khẩn cấp nên được lập để giải quyết hậu quả của các vụ tai nạn nghiêm trọng. Ngoài ra, tổ chức dịch vụ cấp cứu đối với các vụ tai nạn nghiêm trọng cũng là một phần trong các dịch vụ tổ chức sản xuất thường được yêu cầu để giải quyết các vụ tai nạn nhỏ hơn, nếu sự cố xảy ra vượt quá khả năng của sản xuất bình thường và dịch vụ bảo dưỡng thì dịch vụ cấp cứu (đội cứu hỏa, xe cứu thương) được gọi đến để trợ giúp.

Các sổ tay hoạt động và các hướng dẫn chung nói rõ làm như thế nào để gọi được các dịch vụ đó. Các dịch vụ cấp cứu có những chỉ dẫn riêng để làm thế nào liên hệ nhanh chóng và liên hệ với ai. Các dịch vụ cấp cứu có khả năng giải quyết với tất cả các vụ sự cố trong khu vực thậm chí cả đối với sự cố nghiêm trọng. Cần phải chuẩn bị kế hoạch cấp cứu tại chỗ để ứng phó với sự cố lớn như: Sự thoát ra một lượng lớn các chất độc hại, những vụ nổ hoặc cháy lớn hoặc nếu sự cố bắt đầu phát triển từ một bộ phận. Tổ chức cấp cứu và các công việc của nó được mô tả trong kế hoạch cấp cứu khẩn cấp. Nó phải bao gồm thủ tục để sơ tán công nhân, gồm hệ thống bảo đảm cho họ ngoài khu vực gây nguy hiểm, biện pháp yêu cầu sự trợ giúp từ bên ngoài (nhân viên y tế, cứu hộ, cứu hỏa và bảo vệ môi trường), vai trò của các nhân viên, công nhân của nhà máy trong trường hợp khẩn cấp và việc sử dụng, bảo dưỡng toàn bộ thiết bị cấp cứu tại chỗ.

Đồng thời các chuyên gia an toàn lao động, các chuyên gia Quản trị nhân lực và các nhà quản trị phải nghiên cứu và báo cáo

đầy đủ với Chính phủ và các hãng bảo hiểm không chỉ về các nhân chứng mà còn cả các nguyên nhân để xảy ra tai nạn lao động và đưa ra các biện pháp phòng ngừa để không lặp lại.

Báo cáo về tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp là một phần công việc của chuyên gia an toàn lao động. Theo yêu cầu của pháp luật người sử dụng lao động phải thiết lập một hệ thống hồ sơ kiểm soát của yếu tố nguy hiểm, ghi lại tất cả các biện pháp an toàn trong hoạt động của họ, để đảm bảo rằng các thông tin lấy ra khi cần thiết. Thông tin từ hệ thống hồ sơ sẽ được cô đọng và đưa vào báo cáo an toàn. Về nguyên tắc các báo cáo an toàn sẽ được viết bởi các thành viên của doanh nghiệp. Báo cáo nêu mở đầu với sự giới thiệu về chính sách an toàn của doanh nghiệp do nhà quản lý đề ra. Những phần sau sẽ do các cán bộ chịu trách nhiệm với các vấn đề liên quan của doanh nghiệp đưa ra.

Thường thì lãnh đạo trực tiếp báo cáo các trường hợp tai nạn lao động xảy ra, còn chuyên gia an toàn kiểm tra báo cáo của lãnh đạo: Có bao nhiêu trường hợp tai nạn lao động xảy ra, xảy ra khi nào. Thực hiện chế độ báo cáo an toàn lao động buộc lãnh đạo phải chú trọng đến công tác an toàn lao động ở bộ phận mình phụ trách và tiến hành những biện pháp phòng ngừa các nguy cơ rủi ro.

Theo định kỳ trong năm làm việc, chuyên gia an toàn lao động và chuyên gia quản trị nhân lực cần phải xem xét tất cả các trường hợp tai nạn lao động để đánh giá một cách có hệ thống các tai nạn lao động và các yếu tố có hại đến sức khỏe và an toàn lao động.

Để đánh giá tình hình tai nạn lao động người ta căn cứ vào hệ số tần suất tai nạn (Kts) là tỷ số giữa người bị tai nạn trên số lượng người làm việc trong thời gian xác định.

$$K_{ts} = \frac{S}{N} \times 100\%$$

Trong đó:

S: Số người bị tai nạn;

N: Số người làm việc bình quân hàng ngày.

Như vậy hệ số tần suất tai nạn chính là số người bị tai nạn tính theo tỷ lệ phần nghìn. Hệ số tần suất mới chỉ cho biết tình hình tai nạn xảy ra nhiều hay ít, chưa cho biết đầy đủ về tình trạng tai nạn nặng hay nhẹ. Để đánh giá tình trạng tai nạn, người ta xét thêm số nặng nhẹ (K_n) là số ngày phải nghỉ việc trung bình tính cho mỗi người bị tai nạn.

$$K_n = \frac{D}{S}$$

Trong đó:

D: Tổng số ngày nghỉ việc do tai nạn lao động gây ra trong thời gian xét.

Trong hệ số này chỉ kể đến các trường hợp tai nạn phải nghỉ việc tạm thời, còn các trường hợp tai nạn dẫn tới mất sức lao động hoàn toàn hoặc chết người phải xét riêng.

Để đánh giá một cách tổng quát, thể hiện đầy đủ đặc trưng về tình hình tai nạn, nên đưa thêm vào hệ số tai nạn nói chung (K_{tn}) hệ số này là tích của hai hệ số trên, tức là:

$$K_{tn} = K_{ts} \times K_n$$

Những thông tin đó cần được công bố rộng rãi cả trong và ngoài doanh nghiệp nhằm tăng cường sự quan tâm từ các nhà quản lý đến người lao động trong công tác an toàn bảo hộ lao động.

17.3.3. Huấn luyện và khuyến khích người lao động

Huấn luyện kỹ thuật an toàn lao động thường là một phần của chương trình đào tạo nhân viên. Đây là chức năng nhiệm vụ của phòng quản trị nhân lực.

Huấn luyện an toàn lao động về nguyên tắc thường là sự tự nguyện nhưng đôi khi do yêu cầu bắt buộc từ phía Chính phủ. Hiệu quả của chương trình huấn luyện và khuyến khích đảm bảo an toàn lao động cho người lao động phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Phương pháp tập huấn an toàn lao động (giả thiết tình huống xảy ra và các biện pháp xử lý sẽ thực hiện).

- Nhận thức của người lao động và các nhà quản trị thực sự tin tưởng vào phương pháp đào tạo đó.

- Chương trình làm cho người lao động nắm rất rõ các vấn đề về an toàn lao động, nhưng tổ chức nhất thiết phải thấy rõ hành vi.

Tóm lại, chương trình huấn luyện là đảm bảo an toàn cho tất cả người lao động của doanh nghiệp.

a) Huấn luyện cho người lao động

- Huấn luyện kỹ thuật an toàn lao động thường là một phần của chương trình đào tạo nhân viên. Đây là chức năng nhiệm vụ của Phòng Quản trị nhân lực.

- Huấn luyện an toàn lao động về nguyên tắc thường là sự tự nguyện nhưng đôi khi do yêu cầu bắt buộc từ phía chủ doanh nghiệp.

- Đảm bảo cho tất cả người lao động trong doanh nghiệp được biết về các kế hoạch, chủ trương của doanh nghiệp.

- Hướng dẫn cho người lao động về những mối nguy hiểm đối với an toàn và sức khỏe gắn liền công việc của họ.

- Đảm bảo các quy định về an toàn và vệ sinh đã được thiết lập đối với các hoạt động trong phạm vi quyền hạn của họ phải được tuân thủ.

- Khắc phục ngay các việc làm không an toàn và các điều kiện lao động không an toàn, vệ sinh.

- Đảm bảo các thiết bị an toàn và phương tiện bảo vệ cá nhân được sử dụng theo đúng yêu cầu công việc.

- Khuyến khích người lao động báo cáo về các điều kiện mất an toàn, các hư hỏng của thiết bị hoặc các phương tiện an toàn không còn hiệu quả.

- Tiến hành kiểm tra hàng ngày nơi làm việc để phát hiện các điều kiện và hiện tượng mất an toàn.

- Huấn luyện khi giao công việc mới và huấn luyện lại. Việc huấn luyện khi tuyển dụng mới hoặc chuyển đến làm các công việc có yếu tố độc hại phải là bắt buộc đối với người lao động.

b) Tập huấn cho cán bộ huấn luyện

- Người sử dụng lao động có trách nhiệm tổ chức công tác huấn luyện và thông tin về an toàn vệ sinh cho các giám đốc, giám sát viên và người lao động ở tất cả các cấp. Người lao động phải tiếp thu đầy đủ việc huấn luyện về an toàn vệ sinh một cách thích hợp dưới dạng thông tin và hướng dẫn cụ thể đặc trưng đối với công việc của họ, khi tuyển dụng mới chuyển hoặc thay đổi công việc hoặc đưa vào sử dụng công nghệ, thiết bị khác (hoặc mới). Họ cũng phải huấn luyện lại để duy trì và nâng cao kỹ năng và hiểu biết.

- Việc huấn luyện khi tuyển dụng mới hoặc chuyển đến làm các công việc có yếu tố độc hại phải là bắt buộc đối với người lao động. Nội dung huấn luyện phải đề cập đến các quy định chung về

an toàn và vệ sinh tại nơi làm việc cũng như những yếu tố nguy hiểm đặc trưng của công việc. Việc huấn luyện công nhân mới thường phải mất nhiều ngày tùy thuộc vào từng công việc và sự huấn luyện.

- Việc huấn luyện bao gồm việc đề cập tới tất cả các yếu tố nguy hiểm tại nơi làm việc, tập trung vào các mối nguy hiểm có nhiều khả năng xảy ra, các biện pháp ngăn ngừa thực tế, các hành động khẩn cấp và các bước sơ cứu ban đầu. Nó không chỉ bao gồm cách xử lý mà còn phải đề ra các khả năng để giảm hoặc triệt tiêu các mối nguy hiểm. Những người lao động được thông tin đầy đủ có thể tự bảo vệ họ tốt hơn và hạn chế tối đa hậu quả các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

Người sử dụng lao động phải đảm bảo rằng những người lao động ngoài doanh nghiệp cũng phải được hướng dẫn về an toàn và vệ sinh một cách thích hợp khi họ thực hiện các công việc trong doanh nghiệp.

Việc phổ biến những thông tin thực sự có tác dụng sử dụng nên được gắn liền với các hoạt động huấn luyện. Ở những nơi dịch vụ thông tin an toàn và vệ sinh đã có thì nó được bảo đảm rằng thông tin đó được sử dụng một cách có hiệu quả trong các chương trình huấn luyện có liên quan. Kinh phí huấn luyện không nên để cho người lao động hoặc đại diện của họ chi trả.

- Việc tập huấn cho những cán bộ huấn luyện là yếu tố then chốt cho sự thành công của toàn bộ hoạt động huấn luyện. Vì vậy, việc tập huấn phải tập trung vào các biện pháp phòng ngừa thực tế, cán bộ huấn luyện nên được đào tạo về phương pháp tổ chức các chương trình huấn luyện.

- Việc phát triển các chương trình tập huấn và soạn thảo các tài liệu tập huấn có chất lượng cao là rất cần thiết để việc huấn luyện có hiệu quả.

c) Khuyến khích người lao động

Thành công của một chương trình an toàn phụ thuộc phần lớn vào sự ủng hộ từ phía những người lao động. Huấn luyện an toàn và những hướng dẫn công việc sẽ là vô ích nếu những người lao động không quan tâm tới an toàn bảo hộ lao động. Những người lao động cần phải được tạo động lực để tuân theo những quy trình làm việc an toàn. Họ phải nhận thức được sự cần thiết của những yêu cầu chấp nhận chúng trong công việc của mình và tham gia tích cực vào chương trình an toàn đó.

Một số chiến lược đã được sử dụng để thúc đẩy những người lao động làm việc an toàn. Một trong những phương pháp phổ biến nhất để làm tăng lên sự nhận thức của người lao động là trưng bày một cái bảng lớn thống kê bao nhiêu vụ tai nạn đã xảy ra trong năm trước, bao nhiêu tai nạn đã xảy ra trong năm nay cho tới thời điểm này và bao nhiêu ngày đã trôi qua kể từ ngày xảy ra vụ tai nạn gần đây nhất. Một số cơ sở kinh doanh đã tổ chức những cuộc thi an toàn trong đó các phòng, ban thi đua với nhau để có được những mức an toàn tốt nhất. Một phương pháp khác là các nhóm làm việc chung sẽ phấn đấu giảm mức tai nạn của mình xuống thấp hơn so với năm trước.

Động cơ cho hầu hết các cuộc thi đua này chính là những điểm số hoặc những dấu hiệu khác được thể hiện trên bảng thi đua trên tạp chí của doanh nghiệp hoặc trong những lá thư gửi tới cho từng công đoàn. Những lời đánh giá và bình luận của những người cấp trên cũng là những động lực có giá trị.

Thông thường chương trình thường được đánh giá trên cơ sở xem xét các vấn đề sau:

- Người lao động có ý thức hay người lao động ý thức được về vấn đề an toàn lao động. Các khẩu hiệu về an toàn lao động có tác dụng tới ý thức chấp hành an toàn lao động.

- Toàn doanh nghiệp có quyết tâm thực hiện an toàn lao động hay không?

- Năm phút thảo luận về vấn đề an toàn lao động do thợ cả hướng dẫn để công nhân cùng thợ cả của đội tự giác chấp hành an toàn lao động.

- Huấn luyện, đào tạo an toàn để công nhân tự giác ý thức được trách nhiệm thực hiện công tác an toàn lao động. Trong đó trước hết lãnh đạo là tấm gương tự giác chấp hành an toàn lao động.

- Thanh tra an toàn lao động khi công nhân và thợ cả tự giác kiểm tra công tác này.

Việc trao giải thưởng cho việc làm an toàn cũng là một trong các biện pháp làm giảm số lượng tai nạn. Kết quả của một nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc huấn luyện an toàn cùng với những đánh giá và động viên đã làm tăng rõ rệt mức độ an toàn trong một nhà máy chế biến thực phẩm. Khi chương trình an toàn này được thực hiện thì số vụ tai nạn đã giảm xuống. Khi chương trình này kết thúc số lượng vụ tai nạn lại quay trở lại mức cũ. •

Tạo động lực bằng tài chính cùng với những phần thưởng khác cũng được sử dụng để làm giảm số lượng các vụ tai nạn. Một số người lao động bị những thương tật nghiêm trọng nhưng họ sợ không bao giờ báo cáo chúng bởi vì họ không muốn làm xấu đi chỉ số an toàn của cả bộ phận làm việc của họ không đó họ sẽ không

được nhận tiền thưởng. Những động lực về an toàn phải đủ lớn để có thể làm tăng sự nhận thức, hưởng ứng và tham gia của những người lao động nhưng không quá lớn đến mức làm cho những người lao động có động lực không báo cáo những gì thực sự xảy ra. Cần có nhiều nghiên cứu hơn nữa về hiệu quả của những động lực an toàn.

Có rất nhiều biện pháp khuyến khích động viên người lao động tích cực thực hiện công tác an toàn lao động. Một trong những biện pháp đó là dán các khẩu hiệu như: “Người công nhân cẩn thận là người công nhân hạnh phúc”, “Đảm bảo an toàn lao động là trách nhiệm của mọi người”.

17.4. TỔ CHỨC CÔNG TÁC AN TOÀN VÀ SỨC KHỎE

17.4.1. Các công việc của tổ chức

- Thiết lập chính sách an toàn của doanh nghiệp và phổ biến rộng rãi cho toàn thể công nhân trong doanh nghiệp biết.

- Soạn thảo một kế hoạch hàng năm và lựa chọn các hoạt động ưu tiên trong năm.

- Phân định rõ ràng các nghĩa vụ trong việc xem xét và thực hiện các hành động an toàn và sức khỏe tại tất cả các cấp quản lý.

- Tổ chức một bộ phận về an toàn và sức khỏe tại tất cả các doanh nghiệp và các nơi làm việc.

- Thiết lập và thực hiện thủ tục cho việc thanh tra các thiết bị, môi trường làm việc, các phương pháp làm việc và cho việc thảo luận các sự cải thiện cần thiết.

- Phát triển và thực hiện các hoạt động định hướng các chương trình huấn luyện cho các công nhân mới được giao việc và huấn luyện lại theo định kỳ cho công nhân.

- Phổ biến các tài liệu, thông tin thực hành, bao gồm bảng chỉ dẫn an toàn hoá chất, bảng chỉ dẫn an toàn sức khỏe, giảng giải các biện pháp thực hành bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tốn kém.

- Lập kế hoạch và thực hiện các chiến dịch xúc tiến, với sự nhấn mạnh những chủ trương nhiệm vụ tốt nhất và trao đổi các kinh nghiệm tích cực.

17.4.2. Nội dung chương trình an toàn lao động

Chương trình an toàn lao động trong doanh nghiệp được tổ chức bao gồm các bước sau:

a) Lựa chọn người phụ trách

Phần lớn các cơ sở kinh doanh lớn đều có nhân viên an toàn vệ sinh lao động và có bộ phận chuyên trách (hội đồng hay ủy ban) về an toàn và sức khỏe trong các doanh nghiệp và tại mỗi công trường.

Tuy nhiên, xây dựng một chương trình an toàn là cả vấn đề đối với cơ sở kinh doanh nhỏ bởi vì họ không đủ khả năng bố trí thêm một phòng nhân sự. Đối với các xí nghiệp nhỏ hơn đại diện trong ban an toàn nên lựa chọn trong số công nhân.

b) Phân công nhiệm vụ

Để chương trình an toàn và sức khỏe thực hiện có hiệu quả thì những nhiệm vụ về an toàn và sức khỏe phải được phân công một cách rõ ràng và chính xác cho từng người.

Nhiệm vụ của bộ phận phụ trách an toàn lao động trong doanh nghiệp bao gồm:

- Dán áp phích về nội quy về an toàn sức khỏe và an toàn trong công việc tại nơi mà tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp có thể dễ dàng nhìn thấy nó.

- Duy trì những buổi họp thường kỳ với người lao động để thảo luận những vấn đề về an toàn và sức khỏe.

- Phổ biến các tài liệu, thông tin thực hành, bao gồm bản chỉ dẫn an toàn hóa chất, các bản chỉ dẫn an toàn sức khỏe, giảng giải các biện pháp thực hiện bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tốn kém.

- Lập kế hoạch và thực hiện chương trình, với sự nhấn mạnh những chủ trương nhiệm vụ tốt nhất và mục tiêu của chương trình an toàn và sức khỏe.

- Lồng ghép những chủ đề an toàn và sức khỏe trong những lần tiếp xúc với người lao động.

- Xem xét tất cả các bản báo cáo của các cuộc kiểm tra trước đó và các bản báo cáo tai nạn lao động đồng thời kiểm tra lại để bảo đảm chắc chắn rằng tất cả các mối nguy hiểm đã bị loại trừ.

- Tham gia tích cực vào các ban quản lý an toàn lao động.

b) Quản lý chương trình an toàn lao động và vệ sinh lao động

Nhận thức về việc cần phải quản lý tốt các chương trình an toàn và vệ sinh lao động. Ở cấp doanh nghiệp đang ngày càng tăng lên. Các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp nghiêm trọng và luật pháp về an toàn và vệ sinh lao động đã củng cố thêm nhận thức này. Sự kêu gọi ủng hộ trực tiếp cho các hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm:

- Xác định trách nhiệm về các hoạt động an toàn, vệ sinh tại nơi làm việc cùng với sự nhấn mạnh đặc biệt vào các nguy cơ hàng đầu.

- Thực hiện việc quản lý, đánh giá các mối nguy hiểm ngay từ ban đầu.

- Tiến hành điều tra thường xuyên về môi trường làm việc và sức khỏe của công nhân.

- Xác định các giải pháp mang tính kỹ thuật sẵn có.

- Phát triển thái độ tích cực về an toàn và vệ sinh tại nơi làm việc và hướng dẫn các hoạt động có định hướng cho các nhà quản lý, các đốc công và người lao động.

Trách nhiệm của chủ doanh nghiệp trong công tác an toàn và vệ sinh lao động đối với tất cả các cấp quản lý phải được hỗ trợ thích đáng thông qua luật pháp và chương trình quốc gia, cũng như thông qua các hoạt động tích cực của quần chúng ở địa phương, các ngành, các khu vực trên toàn quốc. Các lĩnh vực hỗ trợ cho các nhà quản lý hàng đầu trong trách nhiệm đảm bảo an toàn và vệ sinh sẽ bao gồm:

- Đảm bảo vai trò lãnh đạo hoàn toàn và kiên định của các nhà quản lý hàng đầu trong các chương trình an toàn và vệ sinh lao động ở doanh nghiệp.

- Đảm bảo an toàn trong thiết kế, sử dụng và bảo dưỡng các dụng cụ, máy móc, công xưởng và thiết bị.

- Lựa chọn các giám sát viên có đủ khả năng và đã được huấn luyện về các hoạt động an toàn vệ sinh lao động.

- Thiết lập và cập nhật các quy trình làm việc và truyền đạt các quy trình đó tới người lao động để họ thực hiện theo đúng yêu cầu an toàn, vệ sinh lao động.

- Ghi lại các vụ tai nạn và các bệnh có liên quan đến công việc, điều tra các nguyên nhân và xác định các biện pháp phòng ngừa.

- Thường xuyên xem xét các hoạt động an toàn, vệ sinh và phải có các hoạt động thích hợp đảm bảo chống lại các tai nạn và bệnh có liên quan tới công việc.

- Đảm bảo thực hiện đầy đủ các thỏa thuận trong quản lý lao động và các nghĩa vụ pháp lý khác.

- Tổ chức thường xuyên các cuộc họp của các ban an toàn và vệ sinh trong việc kiểm soát các hoạt động an toàn và vệ sinh.

d) Thanh tra và báo cáo an toàn lao động

Các nội dung của báo cáo an toàn có thể được viết bởi cán bộ an toàn. Nội dung của báo cáo an toàn sẽ gồm những thông tin sau:

- Giới thiệu các hoạt động của doanh nghiệp đặc biệt với vị trí, hệ thống thiết bị đặc trưng bao gồm cả những cam kết rõ ràng của nhà quản lý về an toàn, lý do để xác định nhà máy có các thiết bị có yếu tố nguy hiểm, mô tả hệ thống thiết bị và các quá trình hoạt động của các chất độc hại và đặc điểm của chúng, tổ chức an toàn; xác định, phân tích và đánh giá các yếu tố nguy hiểm; điều khoản về kiểm soát các mối nguy hiểm và các biện pháp được thực hiện, kế hoạch cấp cứu.

- Báo cáo an toàn phải được các cơ quan chức năng thẩm tra, tốt nhất là bởi các thanh tra địa phương, những người có nhiều hiểu biết về thiết bị đó và một hoặc nhiều thành viên của nhóm tư vấn kỹ thuật quen với việc phân tích và đánh giá báo cáo an toàn của các thiết bị khác.

Báo cáo an toàn cần được kiểm tra theo ba điểm sau: Báo cáo đã được mô tả đầy đủ các chất độc hại, các thiết bị, các quy trình công nghệ và đã có tổ chức an toàn chưa? Báo cáo đã xác định chính xác, phân tích đánh giá các yếu tố nguy hiểm và các biện pháp thực hiện để loại trừ các yếu tố đó chưa? Báo cáo đã chỉ ra được việc xử lý đầy đủ các yếu tố nguy hiểm và các hoạt động an toàn phù hợp không.

17.5. CHƯƠNG TRÌNH SỨC KHỎE VÀ TINH THẦN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Sức khỏe tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém sức khỏe cơ thể của họ. Một môi trường làm việc căng thẳng cao cũng có thể phá hủy sức khỏe tinh thần tương tự như những chất độc phá huỷ sức khỏe cơ thể. Không giống như sức khỏe cơ thể tinh thần không được đạo luật an toàn và sức khỏe nghề nghiệp bảo vệ... Tuy vậy, trong một số trường hợp, những người lao động có thể nhận được tiền phụ cấp đền bù cho sự suy nhược của cơ thể hay tinh thần do những chấn thương tích tụ của công việc căng thẳng quá mức gây ra.

17.5.1. Những bệnh tật về tinh thần

Bệnh tật tinh thần được gây ra bởi nhiều yếu tố cả trong và ngoài công việc. Mọi người thỉnh thoảng thường cảm thấy thất vọng, chán nản và một chút dao động nhưng phần lớn đều có thể đương đầu với những thất vọng tạm thời. Bốn trong số những thách thức phổ biến nhất đối với sức khỏe thần kinh tốt là: Sự nhầm chán; kiệt quệ sự lo âu và chán nản, phiền muộn.

a) Sự nhầm chán

Những công việc lặp lại với chu kỳ làm việc ngắn và đòi hỏi một động tác lặp lại nhiều lần thường được coi là nhầm chán. Những công việc trên dây chuyền lắp ráp thường được coi là những công việc nhầm chán nhất. Tuy nhiên, tất cả mọi công việc đều có một số mặt nhầm chán kể cả những công việc được coi là hấp dẫn.

b) Kiệt quệ

Sự nản lòng, thất bại và năng lực giảm sút bắt nguồn từ sự bất lực khi phải đối đầu với căng thẳng kéo dài trong công việc được gọi là kiệt quệ. Kiệt quệ thường được thấy nhiều ở những người làm công tác trợ giúp đặc biệt là những bác sĩ tâm thần, những người làm công tác xã hội, những luật sư, những nhà tư vấn. Họ là những người luôn luôn bị yêu cầu giúp đỡ người khác (trong khi bản thân mình không có nhiều thời gian - từ bỏ bản thân) và thậm chí nhiều khi cảm thấy bị kiệt quệ về tình cảm. Những nghề nghiệp này đòi hỏi sự toàn tâm toàn ý thường có xu hướng gây ra kiệt quệ.

c) Sự lo lắng

Sự lo lắng đề cập tới một trạng thái căng thẳng liên quan tới sự sợ, tội lỗi và luôn luôn muốn bình tâm trở lại. Nói rộng hơn, một sự sợ hãi và e sợ thông thường có liên quan tới một sự kiện đặc biệt: nó đề cập tới một trạng thái buồn và sợ hãi vô cớ mà không liên quan tới một nguyên nhân nhất định nào.

d) Sự chán nản, phiền muộn

Chán nản, phiền muộn là một dạng được đặc trưng bởi một tâm trạng chán nản và u sầu thường đi kèm với cảm giác thấy mình vô dụng tội lỗi và bất tài. Chán nản và phiền muộn hơn việc cảm thấy không hạnh phúc hay buồn do một sự việc không ưa thích nào đấy. Nó là một nỗi buồn dữ dội mà đã bị mất mối liên hệ với một sự kiện nhất định nào đó.

17.5.2. Căng thẳng nghề nghiệp

a) Các nội dung và biểu hiện của căng thẳng nghề nghiệp

Căng thẳng là một phần cuộc sống nhưng rất khó định nghĩa thế nào là căng thẳng. Một số chuyên gia cho rằng căng thẳng là áp

lực của thể giới quan mà dẫn tới trạng thái cảm giác khó chịu. Một số khác cho rằng cảm giác khó chịu là căng thẳng xuất hiện do những áp lực công việc hoặc do điều kiện làm việc dẫn đến căng thẳng. Nhóm thứ ba cho rằng căng thẳng trong thuật ngữ của phản ứng sinh lý hoặc phản ứng thần kinh huyết áp, tim mạch, hóc môn. Điều này có nghĩa là căng thẳng thường được đề cập xem xét trong thuật ngữ về phản ứng tiêu cực..

Căng thẳng và bệnh nghề nghiệp

Căng thẳng lao động là một trong những nguyên nhân dẫn đến các bệnh tật cho con người.

Các nhà quản lý luôn quan tâm đến việc xem xét tìm hiểu mối quan hệ giữa căng thẳng và bệnh nghề nghiệp. Một trong những biện pháp mà tổ chức thực hiện để giải quyết vấn đề khắc phục, loại trừ căng thẳng là xác định căng thẳng dẫn đến tai nạn lao động. Các nhà quản lý luôn quan tâm đến việc xem xét tìm hiểu mối quan hệ giữa căng thẳng và bệnh nghề nghiệp.

Khi người lao động không chuẩn bị tốt cho việc thực hiện công việc của mình hoặc có những rắc rối với người lao động khác trong công việc thì thường rơi vào tâm trạng lo lắng. Nhìn chung căng thẳng về tâm lý mà gắn với công việc thì không phải là vấn đề căng thẳng tâm lý trầm trọng.

Khi con người cảm thấy căng thẳng thì thường không muốn làm việc và cảm thấy rất mệt mỏi. Nhiều chuyên gia tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa căng thẳng và bệnh nghề nghiệp về tim mạch. Đối với các nhà quản lý điều quan trọng là mối quan hệ giữa căng thẳng và phản ứng tâm lý và tác động của chúng đến sự thực hiện.

Sự phù hợp giữa người lao động và môi trường

Sự thay đổi trong công việc và trong môi trường xung quanh con người sẽ là điều tất yếu. Nhiều nhà quản lý không đánh giá hết được những thay đổi, mà nó chính là nguyên nhân dẫn đến sự mất thăng bằng. Trước hết nó làm cho con người cảm thấy không phù hợp với xung quanh. Những hiểu biết, kỹ năng, kinh nghiệm cùng với mục tiêu không phù hợp với những điều kiện mới của công việc.

Sự không phù hợp xuất hiện ở nhiều cấp độ: Chủ quan (cảm thấy mệt mỏi); trong hành vi (nguy cơ rủi ro, mất an toàn, nguy hiểm), trong trí lực (khả năng trí tuệ yếu kém); thể lực (huyết áp có vấn đề); tổ chức (vắng mặt ở mức độ cao).

Các nghiên cứu cho thấy có năm dạng biểu hiện căng thẳng dẫn đến hậu quả làm mất thăng bằng hoặc dẫn đến sự không phù hợp.

Hậu quả nặng nề nhất có thể là dẫn đến tử vong hoặc xảy ra tai nạn lao động ở mức độ rất nặng, không thể hoàn thành công việc, tăng sự luân chuyển lao động và những hậu quả khác.

Một trong những biện pháp mà tổ chức thực hiện để giải quyết vấn đề khắc phục, loại trừ căng thẳng là xác định căng thẳng dẫn đến tai nạn lao động.

Căng thẳng trong môi trường xung quanh

Công việc

Số lượng tải trọng
Chất lượng tải trọng
Sự thay đổi không báo trước
Lịch làm việc

Cơ cấu và văn hóa tổ chức

Văn hóa yếu
Không có sự chia sẻ cảm thông
Đánh giá sự thực hiện không đúng
Bảo thủ

Những vấn đề về nhân sự

Chậm thăng tiến
Thăng tiến quá nhanh
Không công bằng
Đào tạo nghề tồi

Vị trí vai trò trong công việc

Mâu thuẫn với lãnh đạo
Phân công trách nhiệm không rõ ràng
Không làm rõ quyền hạn
Thiếu sự ủng hộ
Người quản lý không có uy tín

Quan hệ

Với lãnh đạo
Với nhân viên
Với đồng nghiệp
Với người lao động

Yếu tố ngoài tổ chức

Gia đình, kinh tế
Hoàn cảnh sống
Giá cả sinh hoạt

Căng thẳng cá nhân

Nhu cầu
Niềm tin, hy vọng
Tinh cảm
Sự ổn định
Cảm nhận giá trị
Linh hoạt

Hậu quả

Chủ quan
Mất thăng bằng, mệt mỏi
Cảm thấy có lỗi
Xấu hổ
Hành vi
Nguy hiểm
Tinh thần
Mâu thuẫn
Không tập trung
Thế lực sức khỏe

Hình 17. 2. Mô hình đề nghiên cứu về căng thẳng trong công việc

Hình 17.1 cho ta thấy căng thẳng là do tác động qua lại giữa con người và môi trường làm việc của con người. Chính cảm giác của con người và quan niệm của con người trong công việc có thể dẫn tới căng thẳng.

Quá tải:

Công việc của con người có thể dẫn đến căng thẳng. Tải trọng có thể do số lượng, chất lượng công việc và đặc thù hoạt động (đòi hỏi phải tập trung thần kinh). Tải trọng của công việc là nguyên nhân dẫn đến quá tải và nhiều vấn đề khác. Sự quá tải có thể dẫn tới trạng thái buồn chán cho con người. Khi người lao động buồn chán thì anh ta không muốn đi làm nên thường xuyên nghỉ ở nhà, bê trễ, không muốn làm việc, uể oải và có thể dẫn tới một số tác động tiêu cực đối với tình trạng thể lực của người lao động.

Mâu thuẫn cá nhân:

Con người ứng xử như thế nào trong công việc phụ thuộc nhiều yếu tố. Kết hợp giữa hy vọng và yêu cầu mà người lao động thể hiện hoặc có thể do kỳ vọng của đồng nghiệp trong công việc người lao động tạo ra những cố gắng và vì thế dẫn đến những áp lực cá nhân. Khi xuất hiện những tình huống mà trong đó có sự va chạm giữa người này với người khác làm xuất hiện mâu thuẫn cá nhân. Khi đó khó có thể phối hợp công tác cho dù là những phối hợp đơn giản. Các nhà nghiên cứu cho thấy mâu thuẫn đó gắn với việc không thỏa mãn trong công việc và đòi hỏi về đào tạo. Ngoài ra nó gắn với trạng thái mà có thể dẫn tới bệnh nặng về tim mạch, tăng huyết áp, giảm hấp thụ. Mâu thuẫn cá nhân có thể dẫn tới phá vỡ bầu không khí làm việc và dẫn tới sự thay đổi về sinh lý và tâm lý.

Hoàn cảnh sống:

Một số nhà khoa học đã khẳng định rằng hoàn cảnh sống là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sự xã hội căng thẳng nghề nghiệp của người lao động.

b) Các phương pháp khắc phục căng thẳng

Có nhiều phương pháp loại trừ căng thẳng, được các nhà quản lý áp dụng loại bỏ căng thẳng cho bản thân và cho người lao động.

- Thay đổi phương pháp sản xuất, cấu trúc sản xuất, những yêu cầu và đòi hỏi của sản xuất, khắc phục nguồn gốc gây ra căng thẳng.

- Chung sống với căng thẳng từ cả phía công nhân và từ phía công tác

- Sử dụng âm nhạc để tạo điều kiện cho cơ thể giảm bớt những kích thích và gây xáo trộn sự hoạt động của hệ thần kinh và làm êm dịu tinh thần trong khi vẫn duy trì sự tỉnh táo.

- Sự động viên xã hội;

- Bài thể dục;

- Các chương trình sức khỏe cơ thể.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Anh

1. *Human Resource Management*, John Harold Jackson, Robert L. Mathis, Thomson South-Western, 2005
2. *Streetwise Human Resources Management*, Patricia Buhler, 2002.
3. *Human Resource Management*, Mary.L. Tanke, 2000
4. Phil B. Beaumont *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, Sage Publications Inc 1993.
5. *Human Resource Management: Critical Perspective...*, Michael Poole, Business & Economics, 2002.
6. *Human Resource Management*, Christopher Mabey, Graeme Salaman, John Storey, 1999.
7. *Strategic Human Resource Management*, Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Blackwell Publishing, 1999.
8. *The Handbook of Human Resource Management*, Brian Towers Blackwell Publishing, Published, 1996.

Tiếng Việt

1. *Tổ chức và điều hành doanh nghiệp nhỏ*, CLIFFORD M. BAUMBACK, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội, năm 1998.
2. *Quản lý và kỹ thuật quản lý*, THOMAS JROBINS, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội, năm 1999.
3. *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước (Tập 1,2)*, CHRISTIAN BATAL, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, năm 2002.
4. *Quản trị hành vi tổ chức*, PAUL HERSEY & KEN BLANC HARD, NXB Thống Kê, năm 2001.
5. *Quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể, mục tiêu, chiến lược, biện pháp*, GS.TS Martin Hilb (Thụy Sĩ), NXB Thống kê, năm 2000.

6. *Thiết kế tổ chức và quản lý chiến lược nguồn nhân lực*, Triệu Tuệ Anh, Lâm Thạch Viên, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, năm 2004.
7. *Bộ luật lao động nước CHXHCNVN (sửa đổi bổ sung 2002)*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, năm 2003.
8. *Giáo trình quản trị nhân lực*, ThS. Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, năm 2004.
9. *Quản trị nguồn nhân lực*, Trần Kim Dung, NXB Đại học quốc gia Hồ Chí Minh, năm 2004.
10. *Quản trị nhân sự*, Nguyễn Văn Lê, Nguyễn Văn Hoà, NXB Giáo dục, năm 1997.
11. *Quản lý, sử dụng lao động trong doanh nghiệp (Tập 1,2)*, Đặng Đức San, Nguyễn Văn Phần, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, năm 2002.
12. *Giáo trình quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, Nguyễn Tấn Thịnh, NXB Lao động - Xã hội, năm 2003.
13. *Quản lý hiệu quả nguồn nhân lực (Nhiều tập)*, Hứa Trung Thắng, Lý Hồng, NXB Lao động - Xã hội, năm 2004.
14. *Thị trường lao động Việt Nam, thực trạng và giải pháp phát triển*, PGS.TS. Nguyễn Quý Thọ, NXB Lao động Xã hội, năm 2003.
15. *Giáo trình Kế hoạch nhân lực*, PGS.TS. Nguyễn Tiệp, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội, năm 2006.
16. *Quản trị nhân sự*, tác giả Nguyễn Hữu Thân - NXB Thống kê, 2004.
17. *Nhân sự, chìa khoá của sự thành công*, Trần Quang Tuệ (biên dịch), NXB TP. Hồ Chí Minh, năm 2000.
18. *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, NXB Lao động - Xã hội, năm 2003.
19. *Việc làm và nguồn nhân lực ở Việt Nam 15 năm đổi mới*, Viện nghiên cứu QLKT TƯ Lao động, NXB Thế giới, Hà Nội, năm 2001.
20. *Phương pháp và kỹ năng quản trị nhân sự*, Viện nghiên cứu QLKT TƯ, NXB Lao động - Xã hội, năm 2005.

MỤC LỤC

Lời nói đầu.....	5
------------------	---

Phần thứ ba

TỔ CHỨC VÀ SỬ DỤNG CÓ HIỆU QUẢ NHÂN LỰC

Chương 8 - TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

8.1. Các lý thuyết động cơ thúc đẩy.....	9
8.1.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW.....	9
8.1.2. Thuyết nhu cầu E.R.G của R.Alderfert.....	11
8.1.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND....	11
8.1.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG.....	12
8.1.5. Thuyết công bằng của J. S. Adams.....	14
8.1.6. Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM.....	14
8.1.7. Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy.....	16
8.2. Các biện pháp kích thích nhằm nâng cao hiệu quả lao động ..	22
8.2.1. Các biện pháp chung.....	22
8.2.2. Kích thích vật chất.....	25
8.2.3. Kích thích tinh thần.....	28
8.3. Quản trị chương trình mục tiêu.....	32
8.3.1. Cơ sở thực hiện.....	32
8.3.2. Chương trình nâng cao hiệu quả làm việc nhóm.....	33
8.4. Cách tạo động lực cho nhân viên.....	34
8.4.1. Tiền lương.....	34
8.4.2. Môi quan hệ với đồng nghiệp.....	35

8.4.3. Sự công nhận của cấp trên	35
8.4.4. Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp	38

Chương 9 - TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

9.1. Khái quát về công tác tổ chức lao động	41
9.1.1. Khái niệm về lao động, tổ chức lao động và tổ chức lao động khoa học	41
9.1.2. Tầm quan trọng của tổ chức lao động	43
9.1.3. Nguyên tắc tổ chức lao động	44
9.1.4. Mục đích của tổ chức lao động	45
9.1.5. Nhiệm vụ và nội dung của tổ chức lao động	46
9.2. Phân công và hiệp tác lao động	47
9.2.1. Khái niệm	47
9.2.2. Yêu cầu của phân công và hiệp tác lao động	49
9.2.3. Ý nghĩa của phân công và hiệp tác lao động	50
9.2.4. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp và sự hoàn thiện	50
9.2.5. Các hình thức hiệp tác lao động trong doanh nghiệp	54
9.3. Tổ chức và phục vụ nơi làm việc	56
9.3.1. Khái niệm và ý nghĩa	56
9.3.2. Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ chỗ làm việc	57
9.3.3. Nội dung tổ chức chỗ làm việc	58
9.3.4. Phục vụ chỗ làm việc	63
9.4. Điều kiện lao động, chế độ làm việc và nghỉ ngơi	64
9.4.1. Khái niệm và phân loại điều kiện lao động	64
9.4.2. Nhiệm vụ cải thiện điều kiện lao động	66
9.4.3. Chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý	67

Chương 10 - ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG

10.1. Tổng quan về định mức lao động trong doanh nghiệp....	70
10.1.1. Khái niệm chung	70
10.1.2. Vai trò của định mức lao động	72
10.1.3. Yêu cầu của việc xây dựng định mức lao động.....	77
10.1.4. Các dạng định mức lao động.....	80
10.2. Nghiên cứu hao phí thời gian làm việc của người lao động... 83	
10.2.1. Quá trình lao động.....	83
10.2.2. Bước công việc.....	84
10.2.3. Hao phí thời gian làm việc của công nhân	86
10.2.4. Căn cứ phân loại hao phí thời gian làm việc.....	89
10.3. Phương pháp xây dựng định mức lao động.....	90
10.3.1. Nhóm phương pháp tổng hợp	91
10.3.2. Nhóm phương pháp phân tích.....	95

Chương 11 - ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC

11.1. Khái quát chung về đánh giá nhân lực	101
11.1.1. Khái niệm, mục đích của đánh giá.....	101
11.1.2. Ý nghĩa của hoạt động đánh giá.....	102
11.1.3. Vai trò của đánh giá	105
11.1.4. Nội dung của đánh giá	106
11.1.5. Chủ thể tham gia đánh giá	108
11.1.6. Thời gian đánh giá	109
11.1.7. Nguyên tắc và cơ sở đánh giá	110
11.2. Nội dung trình tự đánh giá nhân lực.....	113
11.2.1. Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá	114
11.2.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.....	114

11.2.3. Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên	114
11.2.4. Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá..	114
11.2.5. Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc	115
11.2.6. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá	115
11.2.7. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.....	115
11.3. Các phương pháp đánh giá nhân lực	116
11.3.1. Đánh giá bằng bảng điểm	116
11.3.2. Xếp hạng luân phiên	117
11.3.3. So sánh cặp	117
11.3.4. Phương pháp phê bình lưu giữ.....	118
11.3.5. Phương pháp quan sát hành vi.....	118
11.3.6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu	118
11.3.7. Phương pháp định lượng	120
11.4. Các điểm cần lưu ý trong đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên.....	125
11.4.1. Những vấn đề thực tế	125
11.4.2. Những sai lầm thường gặp khi thực hiện đánh giá....	126
11.4.3. Lãnh đạo cần làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc	129
11.4.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả	130
11.5. Đánh giá nhân lực để trả công lao động	131
11.5.1. Mục đích ý nghĩa.....	131

11.5.2. Phương pháp đánh giá lao động	133
11.5.3. Xác định hệ số phức tạp	135
Chương 12 - TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG	
12.1. Những vấn đề cơ bản về trả công lao động.....	143
12.1.1. Quan niệm về tiền công, tiền lương	143
12.1.2. Ý nghĩa của việc xây dựng cơ chế trả lương	148
12.1.3. Các yêu cầu cơ bản và nguyên tắc của tiền lương.....	152
12.1.4. Các mục tiêu của hệ thống tiền công, tiền lương	154
12.1.5. Ảnh hưởng của tiền công (thù lao) đến chọn nghề, chọn việc, đến thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả của tổ chức	155
12.2. Cơ cấu thu nhập.....	161
12.2.1. Tiền lương cơ bản	162
12.2.2. Phụ cấp lương.....	163
12.2.3. Tiền thưởng	164
12.2.4. Các phúc lợi	165
12.2.5. Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế	165
12.3. Các chế độ tiền lương	167
12.3.1. Chế độ tiền lương cấp bậc.....	167
12.3.2. Chế độ tiền lương chức vụ	167
12.4. Quản trị hệ thống tiền công, tiền lương	169
12.4.1. Cơ sở pháp lý để xây dựng cơ chế trả công lao động ...	169
12.4.2. Nguyên tắc xây dựng cơ chế trả công lao động	173
12.4.3. Các hình thức trả công lao động.....	175

12.5. Quản lý tiền lương và thu nhập	178
12.6. Các bước xây dựng quy chế trả lương	189
12.7. Trả công lao động như thế nào là tốt	191

Chương 13 - CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH VÀ PHÚC LỢI XÃ HỘI

13.1. Các khuyến khích tài chính.....	196
13.1.1. Khái niệm, mục đích	196
13.1.2. Các loại khuyến khích tài chính	198
13.1.3. Các chương trình khuyến khích cơ bản.....	199
13.2. Các phúc lợi cho người lao động.....	210
13.2.1. Khái niệm phúc lợi	210
13.2.2. Các loại phúc lợi cho người lao động	211
13.2.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động.....	216

Phần thứ tư

THỰC HIỆN CÁC QUAN HỆ NHÂN SỰ

Chương 14 - HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

14.1. Hợp đồng lao động	227
14.1.1. Khái niệm Hợp đồng lao động	227
14.1.2. Giao kết Hợp đồng lao động	228
14.1.3. Tạm hoãn, chấm dứt Hợp đồng lao động.....	232
14.2. Thỏa ước lao động tập thể.....	236
14.2.1. Khái niệm, nội dung, đại diện ký kết	236
14.2.2. Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể	238

14.2.3. Đăng ký thỏa ước lao động tập thể..... 240

14.2.4. Hiệu lực và thời hạn của thỏa ước lao động tập thể.. 240

Chương 15 - QUAN HỆ LAO ĐỘNG

15.1. Khái quát quan hệ lao động trong doanh nghiệp..... 246

15.1.1. Khái niệm..... 246

15.1.2. Các chủ thể và nội dung của quan hệ lao động..... 247

15.1.3. Nội dung quan hệ lao động..... 249

15.2. Tranh chấp và giải quyết tranh chấp lao động 251

15.2.1. Những khái niệm liên quan tới tranh chấp lao động..... 251

15.2.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động..... 256

Chương 16 - KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

16.1. Khái quát về nội quy và kỷ luật lao động 266

16.1.1. Nội quy lao động 266

16.1.2. Kỷ luật lao động..... 267

16.1.3. Hình thức kỷ luật 268

16.1.4. Các loại và nguyên nhân vi phạm kỷ luật..... 269

16.2. Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật..... 270

16.2.1. Nguyên tắc 270

16.2.2. Trách nhiệm đối với kỷ luật..... 272

16.3. Quá trình kỷ luật và các hướng dẫn kỷ luật..... 274

16.3.1. Cách thức xử lý kỷ luật..... 274

16.3.2. Quá trình kỷ luật 275

16.3.3. Tổ chức công tác thi hành kỷ luật lao động..... 277

16.3.4. Các vấn đề cần chú ý đối với người phụ trách kỷ luật.. 282

Chương 17 - QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN VÀ SỨC KHỎE CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

17.1. Những vấn đề cơ bản về quản lý chương trình an toàn sức khỏe cho người lao động	286
17.1.1. Khái niệm và mục tiêu của kỷ luật	286
17.1.2. Vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khỏe	288
17.2. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe	290
17.2.1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe	290
17.2.2. Các nguyên nhân chủ yếu	294
17.2.3. Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp..	297
17.3. Các biện pháp tăng cường đảm bảo an toàn cho người lao động	298
17.3.1. Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc	298
17.3.2. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động	299
17.3.3. Huấn luyện và khuyến khích người lao động	303
17.4. Tổ chức công tác an toàn và sức khỏe	308
17.4.1. Các công việc của tổ chức	308
17.4.2. Nội dung chương trình an toàn lao động	309
17.5. Chương trình sức khỏe và tinh thần cho người lao động ..	313
17.5.1. Những bệnh tật về tinh thần	313
17.5.2. Căng thẳng nghề nghiệp	314
Tài liệu tham khảo	321