



Trường Đại học Mở TP.HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



Website: www.ou.edu.vn/qtkd

Quản Trị Nhân Lực



Trường Đại học Mở TP.HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

- Giới thiệu môn học
 - Số tín chỉ (3)
 - Hình thức giảng dạy
 - Giáo trình, tài liệu tham khảo
 - Giáo trình Quản trị Nguồn nhân lực, Trần Kim Dung, NXB Giáo dục, 2011
 - Kiểm tra và thi môn học
 - Chia nhóm từ 5 – 7 sinh viên, làm bài tiểu luận theo chủ đề được GV phân công

Website: www.ou.edu.vn/qtkd

NỘI DUNG MÔN HỌC

- Chương 1: Tổng quan về quản trị nhân lực
- Chương 2: Phân tích công việc
- Chương 3: Hoạch định nhân lực
- Chương 4: Tuyển mộ nhân viên
- Chương 5: Tuyển chọn nhân viên
- Chương 6: Hội nhập, đào tạo và phát triển nhân lực.
- Chương 7: Đánh giá nhân viên.
- Chương 8: Lương bổng và đãi ngộ

Chương 1

Tổng quan về quản trị nhân lực

- Khái niệm, đối tượng nghiên cứu
- Quá trình phát triển của quản trị nhân lực
- Vai trò của quản trị nhân lực trong tổ chức
- Các chức năng quản trị nhân lực
- Vai trò của bộ phận quản trị nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp
- Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực

Chương 1

Tổng quan về quản trị nhân lực

- Khái niệm quản trị nhân lực
 - *QTNL bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.*
- Đối tượng nghiên cứu

Chương 1

Tổng quan về quản trị nhân lực

- Quá trình phát triển của quản trị nhân lực
 - Lý thuyết quản trị của F. W. Taylor (năm 1911).
 - Giai đoạn 1930 – 1940.
 - Giai đoạn 1970 – 1980.

Quá trình phát triển của Quản trị nhân lực

- Trường phái tổ chức lao động khoa học



- F. W. Taylor
 - + Nguyên lý Taylor
 - + Kỹ sư người Mỹ
 - + Chủ nhà máy thép
 - The principles of scientific management, 1911

Quá trình phát triển của Quản trị nhân lực

- Trường phái các quan hệ con người (giai đoạn 1930 – 1940)
 - Hình thành các tập đoàn tư bản
 - Khủng hoảng kinh tế 1929 – 1933
 - Nhà nước tiến hành can thiệp vào kinh tế.

Quá trình phát triển của Quản trị nhân lực

- Trường phái hiện đại (giai đoạn 1970 – 1980)
 - Khủng hoảng kinh tế 1973
 - Phát minh ra chip bán dẫn Intel 4004 (1971)
 - Ứng dụng của tin học trong các lĩnh vực của nền kinh tế.

Vai trò của quản trị nhân lực

- Tầm quan trọng của quản trị nhân lực
- Triết lý quản trị nhân lực
- Các hoạt động quản trị nhân lực cơ bản
 - Phân tích công việc
 - Hoạch định nhân lực
 - Tuyển mộ nhân lực
 - Tuyển chọn nhân lực
 - Đào tạo và phát triển nhân lực
 - Đánh giá nhân viên
 - Lương bổng và đãi ngộ

Các chức năng cơ bản và các hoạt động chủ yếu của Quản trị nhân lực

- Nhóm chức năng thu hút
 - Nhóm chức năng này nhằm đảm bảo cho tổ chức có đủ số lượng nhân viên với các yêu cầu phù hợp với công việc
- Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động QTNL sau
 - Phân tích công việc
 - Hoạch định nhân lực
 - Tuyển dụng nhân viên (tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên)

Các chức năng cơ bản và các hoạt động chủ yếu của Quản trị nhân lực

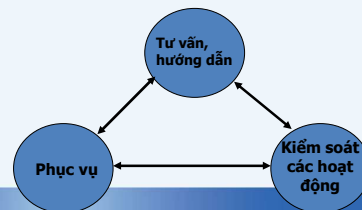
- Nhóm chức năng duy trì
 - Nhóm chức năng này nhằm đảm bảo cho tổ chức có duy trì nhân viên và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực.
- Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động QTNL sau
 - Đánh giá nhân viên (Đánh giá năng lực thực hiện công việc)
 - Lương bổng và đãi ngộ (Trả công lao động)
 - Quan hệ lao động

Các chức năng cơ bản và các hoạt động chủ yếu của Quản trị nhân lực

- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển
 - Nhóm chức năng này nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc
- Nhóm chức năng này bao gồm hoạt động QTNL sau:
 - Đào tạo và phát triển nhân lực
 - Phát triển nghề nghiệp cá nhân

Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức

- Vai trò của quản trị nhân lực trong tổ chức
 - Vai trò tư vấn, hướng dẫn
 - Vai trò phục vụ (Thực hiện các hoạt động QTNL)
 - Vai trò thiết lập và kiểm soát



Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức

- Vai trò của quản trị nhân lực trong tổ chức

Tư vấn, hướng dẫn về QTNL

- Tư vấn về cách thức đối xử với nhân viên
- Sử dụng hiệu quả các chi phí quản trị nhân lực
- Hướng dẫn cách thức môi trường văn hóa doanh nghiệp
- Khuyến khích nhân viên.....

(Phục vụ) Thực hiện các hoạt động QTNL

- Thực hiện hoặc phối hợp cùng với các phòng, ban, bộ phận khác trong tổ chức:
- Hoạch định nhân lực
- Phân tích công việc
- Tuyển dụng nhân viên....

Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức

- Vai trò của quản trị nhân lực trong tổ chức

Thiết lập và kiểm soát các hoạt động QTNL

- Thiết lập chính sách, thủ tục kiểm tra, kiểm soát liên quan đến QTNL
- Quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động
- Chính sách và chế độ về lương bổng, đãi ngộ, khen thưởng....

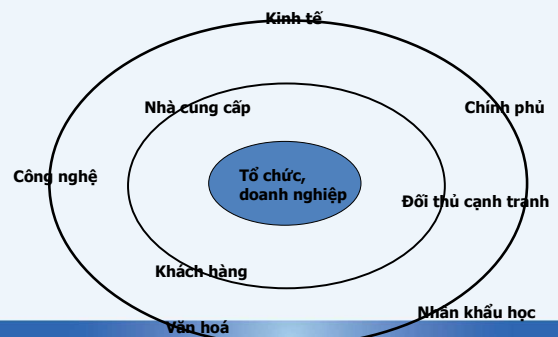
Kiểm tra, đơn đốc việc thực hiện đầy đủ các chính sách, thủ tục về QTNL

- Thu thập thông tin và phân tích tình hình nhân lực
- Phân tích các số liệu thống kê liên quan đến nhân lực....

Yêu cầu cần thiết cho cán bộ quản trị nhân lực

- Kiến thức về quản trị nhân lực
- Kỹ năng tổ chức các hoạt động
- Kiến thức về tâm lý học
- Kỹ năng giao tiếp
- Am hiểu luật pháp về Lao động

Môi trường quản trị nhân lực



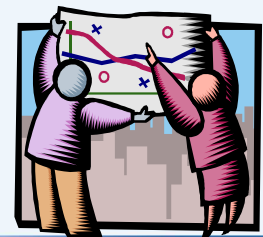
Môi trường quản trị nhân lực

- Môi trường bên ngoài
 - Lực lượng lao động
 - Luật pháp
 - Kinh tế - chính trị - xã hội
 - Khoa học kỹ thuật.
 - Cạnh tranh...



Môi trường quản trị nhân lực

- Môi trường bên trong
 - Chiến lược và chính sách
 - Sứ mạng và mục tiêu
 - Văn hoá tổ chức
 - Công đoàn và cổ đông



Chương 2 Phân tích công việc

- Các khái niệm
- Các phương pháp thu thập thông tin
- Sử dụng thông tin để phân tích công việc
- Kết quả của quá trình phân tích công việc
- Các bước tiến hành phân tích công việc
- Các ứng dụng của phân tích công việc

Các khái niệm

- Phân tích công việc
- Các thuật ngữ chuyên môn
 - Nhiệm vụ (task)
 - Vị trí việc làm (position)
 - Công việc (job)
 - Nghề (occupation)

Khái niệm phân tích công việc

- Phân tích công việc là một quá trình thu thập thông tin, sắp xếp và hệ thống hóa các thông tin quan trọng nhằm làm rõ **bản chất** của công việc cần phân tích



Các phương pháp thu thập thông tin trong phân tích công việc

- Quan sát
- Ghi chép các sự kiện quan trọng
- Nhật ký công việc
- Phỏng vấn
- Bảng câu hỏi
- Hội thảo chuyên gia



Thu thập thông tin trong PTCV

- Thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ
- Thông tin về máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu và các phương tiện hỗ trợ
- Thông tin về điều kiện làm việc
- Thông tin về đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện

Kết quả của phân tích công việc

- Bản Mô tả công việc
- Bản Tiêu chuẩn nhân viên

Kết quả của phân tích công việc

- Bản Mô tả công việc
 - Phân xác định công việc
 - Phân tóm tắt về các nhiệm vụ, trách nhiệm
 - Phân quy định về các điều kiện làm việc

Kết quả của phân tích công việc

- Bản Tiêu chuẩn nhân viên
 - Hệ thống các chỉ tiêu căn cứ vào các nhiệm vụ quy định trong Bản mô tả công việc
 - Các chỉ tiêu về chất lượng
 - Các chỉ tiêu về số lượng
 - Lưu ý
 - Công việc sản xuất trực tiếp
 - Công việc quản lý, chuyên môn

Kết quả của phân tích công việc

- Bản Tiêu chuẩn nhân viên
 - Các đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng
 - Các đòi hỏi về kinh nghiệm làm việc
 - Các đòi hỏi về tinh thần và thể lực
 - Các đòi hỏi cụ thể khác...
- Lưu ý:
 - Căn cứ vào công việc
 - Các đòi hỏi không được mang tính chất phân biệt đối xử

Các bước tiến hành PTCV

Xác định mục đích của phân tích công việc
Xác định danh mục công việc cần phân tích

Lựa chọn và thiết kế phương pháp thu thập
thông tin phân tích công việc

Tiến hành thu thập thông tin
Kiểm tra, sắp xếp các thông tin thu thập

Xây dựng các văn bản kết quả
Phân tích công việc

Các ứng dụng của Phân tích công việc trong Quản trị nhân lực

Phân tích công việc

Hoạch định nguồn nhân lực

Tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực

Đánh giá thực hiện công việc

Đào tạo và phát triển nhân lực

Lương bổng và đãi ngộ

An toàn và kỷ luật lao động

Chương 3 Hoạch định nhân lực

- Hoạch định nhân lực với kế hoạch kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp.
- Các bước hoạch định nhân lực.
- Các phương pháp dự báo nhu cầu về nhân lực.
- Phân tích hiện trạng và dự báo nguồn cung nhân lực.

Hoạch định nhân lực với kế hoạch kinh doanh của tổ chức

- Hoạch định nhân lực
- Kế hoạch kinh doanh
- Mối quan hệ giữa hoạch định nhân lực với kế hoạch kinh doanh của tổ chức

Hoạch định nhân lực với kế hoạch kinh doanh của tổ chức

- Hoạch định nhân lực: “là quá trình đánh giá một cách có hệ thống các yêu cầu về nhân lực để bảo đảm đủ số lượng và chất lượng lao động cho từng loại công việc trong tổ chức với thời gian cụ thể để đạt hiệu quả kinh tế cao nhất..”

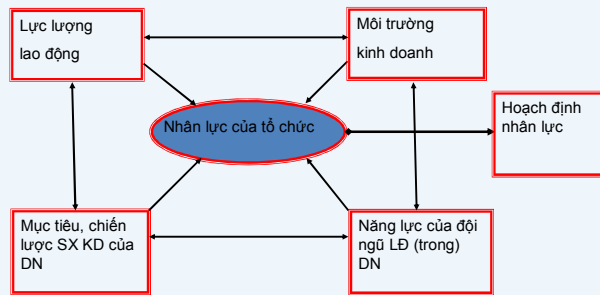
Hoạch định nhân lực với kế hoạch kinh doanh của tổ chức

- Kế hoạch kinh doanh
- Chiến lược kinh doanh:
 - Lựa chọn sản phẩm
 - Đáp ứng nhu cầu của khách hàng
 - Giành lợi thế cạnh tranh so với đối thủ
 - Khai thác và tạo ra được các cơ hội mới...

Hoạch định nhân lực với kế hoạch kinh doanh của tổ chức

- Kế hoạch kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp
 - Ngắn hạn
 - Trung hạn
 - Dài hạn

Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạch định nhân lực



Các bước hoạch định nhân lực



Các phương pháp dự báo nhu cầu về nhân lực

- Các phương pháp dự báo nhu cầu về nhân lực trong ngắn hạn
 - Cơ sở tính toán: chủ yếu dựa trên phân tích nhiệm vụ/khối lượng công việc.
 - Bao gồm:
 - Phương pháp tính theo lượng lao động hao phí
 - Phương pháp tính theo năng suất lao động
 - Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên

Các phương pháp dự báo nhu cầu về nhân lực

- Các phương pháp dự báo nhu cầu về nhân lực trong trung hạn và dài hạn
 - Cơ sở tính toán:
 - Kế hoạch sản xuất, kinh doanh
 - Thay đổi về công nghệ
 - Đối thủ cạnh tranh
 - Sự phát triển của thị trường....

Các phương pháp dự báo nhu cầu về nhân lực

- Các phương pháp dự báo nhu cầu về nhân lực trong trung hạn và dài hạn
 - Bao gồm:
 - Phương pháp tính dựa vào cầu nhân lực của từng đơn vị
 - Phương pháp ước lượng trung bình
 - Phương pháp tính theo tiêu chuẩn hao phí lao động của từng đơn vị sản phẩm, dịch vụ
 - Phương pháp dự báo xu hướng
 - Phương pháp chuyên gia

Phân tích hiện trạng và dự báo nguồn cung nhân lực

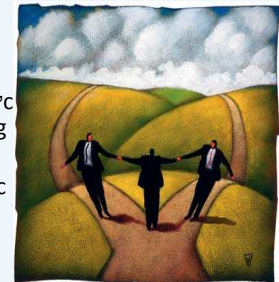
- Phân tích hiện trạng nhân lực
 - Phân loại lao động
 - Phân tích lao động
- Dự báo nguồn cung nhân lực
 - Cung nhân lực bên ngoài (thị trường)
 - Cung nhân lực bên trong (nội bộ)

Chương 4 Tuyển mộ nhân lực

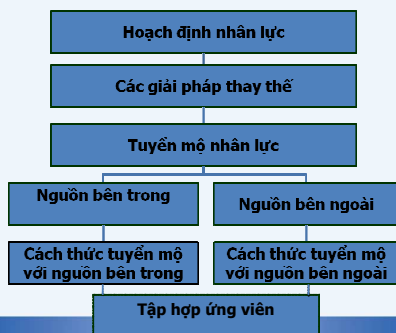
- Tiến trình tuyển mộ nhân lực
- Khái niệm tuyển mộ nhân lực
- Các nguồn tuyển mộ nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp
- Các cách thức tuyển mộ nhân lực

Khái niệm tuyển mộ nhân lực

- Nhu cầu tuyển mộ xuất hiện khi
 - Mới thành lập
 - Nhu cầu thay thế nhân lực trong quá trình hoạt động
 - Thiếu nhân lực trong quá trình hoạch định nhân lực



Tiến trình tuyển mộ nhân lực



Khái niệm tuyển mộ nhân lực

- Thiếu nhân lực khi tiến hành hoạch định nhân lực
- Các giải pháp thay thế
 - Làm thêm giờ
 - Hợp đồng gia công
 - Sử dụng lao động thời vụ
 - Thuê, mượn lao động của công ty, doanh nghiệp khác.



Khái niệm tuyển mộ nhân lực

- Tuyển mộ nhân lực: “là quá trình tìm kiếm những lao động có trình độ và động viên họ tham gia vào quá trình dự tuyển”
- Tại sao phải tiến hành tuyển mộ?
 - Cung cấp thông tin về nhu cầu nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp đến người lao động
 - Ảnh hưởng đến quá trình tuyển chọn.
- Mục đích của tuyển mộ

Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển mộ nhân lực

- Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường kinh tế - chính trị - xã hội



Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển mộ nhân lực

- Nhóm các yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp



Các nguồn và cách thức tuyển mộ nhân lực

- Nguồn bên trong tổ chức, doanh nghiệp
 - Công nhân
 - Nhân viên
 - Quản lý cấp thấp
 - Quản lý cấp trung
- Đặc trưng khi sử dụng nguồn bên trong

Các nguồn và cách thức tuyển mộ nhân lực

- Cách thức tuyển mộ đối với nguồn bên trong tổ chức, doanh nghiệp



Các nguồn và cách thức tuyển mộ nhân lực

- Nguồn bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp
 - Các ứng viên tự nộp đơn
 - Bạn bè của nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp
 - Nhân viên của các tổ chức, doanh nghiệp khác
 - Nhân viên cũ của tổ chức, doanh nghiệp
 - Sinh viên tốt nghiệp
 - Lao động tự do.....
- Đặc trưng khi sử dụng nguồn bên ngoài

Các nguồn và cách thức tuyển mộ nhân lực

- Cách thức tuyển mộ đối với nguồn bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp
 - Sử dụng sự giới thiệu từ công nhân viên
 - Sử dụng các phương tiện quảng cáo, truyền thông, báo chí...
 - Sử dụng các tổ chức trung gian môi giới nhân lực
 - Sử dụng các hội chợ việc làm
 - Trực tiếp liên hệ với các Trường, cơ sở đào tạo nhân lực

Chương 5 Tuyển chọn nhân lực

- Khái niệm tuyển chọn nhân lực
- Xây dựng các tiêu chuẩn tuyển chọn
- Quá trình tuyển chọn nhân lực

Khái niệm tuyển chọn nhân lực

- Khái niệm:
 - Tuyển chọn nhân lực là quá trình lựa chọn những ứng viên **phù hợp** với yêu cầu của công việc trong số những người dự tuyển
- Vai trò của tuyển chọn:
 - Tuyển chọn tốt sẽ giúp tổ chức tránh được những thiệt hại và rủi ro trong kinh doanh.
 - Tuyển chọn tốt sẽ giúp tổ chức hoàn thành có hiệu quả các hoạt động quản lý nhân lực

Khái niệm tuyển chọn nhân lực

- Tuyển chọn ảnh hưởng đến chi phí của tổ chức, doanh nghiệp
 - Chi phí tài chính
 - Chi phí đào tạo, định hướng
 - Chi phí tuyển mộ, tuyển chọn lại lao động
 - Chi phí do năng suất lao động thấp, sản phẩm sai hỏng, đền bù khách hàng...
 - Chi phí cơ hội
 - Không hoàn thành được mục tiêu sản xuất kinh doanh
 - Bỏ qua cơ hội kinh doanh....

Khái niệm tuyển chọn nhân lực

- Tuyển chọn ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức, doanh nghiệp
 - Mất khách hàng
 - Ảnh hưởng đến thương hiệu của doanh nghiệp
 - Thua lỗ, phá sản doanh nghiệp...

Khái niệm tuyển chọn nhân lực

- Yêu cầu của tuyển chọn nhân lực
 - Tuyển chọn nhân lực phải xuất phát từ các kế hoạch về nhân lực.
 - Tuyển chọn nhân lực phải căn cứ trên **yêu cầu của công việc**.
 - Tuyển chọn được những lao động có kỹ luật, trung thực, gắn bó với công việc và tổ chức.

Xây dựng các tiêu thức tuyển chọn

- Tiêu thức liên quan đến các yêu cầu về kỹ thuật
- Tiêu thức liên quan đến khả năng làm việc với con người
- Tiêu thức liên quan đến các yêu cầu về thể chất và tinh thần
- Lưu ý:
 - Các tiêu thức xuất phát từ bản yêu cầu của công việc
 - Các tiêu thức khi xây dựng cần có những yêu cầu bắt buộc phải thoả mãn (yêu cầu cứng) và những yêu cầu không nhất thiết phải thoả mãn (yêu cầu mềm)

Quá trình tuyển chọn nhân lực

- BƯỚC 1:
 - Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ
 - Mục đích:
 - Kiểm tra kiến thức chung và khả năng hiểu biết.
 - Kiểm tra về ngoại hình, khả năng giao tiếp....
- BƯỚC 2:
 - Nghiên cứu hồ sơ xin việc
 - Mục đích:
 - Kiểm tra các yêu cầu về kỹ thuật (văn bằng tốt nghiệp, chứng chỉ chuyên môn, chứng nhận nghề nghiệp...)
 - Thu thập thêm thông tin (tình trạng gia đình, quân đội, chữ viết....)

Quá trình tuyển chọn nhân lực

- BƯỚC 3:
 - Kiểm tra trắc nghiệm để tuyển chọn
 - Mục đích:
 - Kiểm tra, đánh giá năng lực thực tế của các ứng viên
 - Hình thức trắc nghiệm:
 - Trắc nghiệm về tâm lý
 - Trắc nghiệm về kiến thức, kỹ năng
 - Trắc nghiệm về sự thực hiện công việc
 - Trắc nghiệm về tinh thần và thái độ làm việc
 - Phương pháp trắc nghiệm:
 - Nói
 - Viết
 - Chương trình máy

Quá trình tuyển chọn nhân lực

- BƯỚC 4:
 - Phỏng vấn tuyển chọn
 - Mục đích:
 - Kiểm tra ứng viên có thể được chấp nhận hay không
 - Kiểm tra trực tiếp bề ngoài (sắc thái, tác phong, cách ăn mặc, đi lại, cử chỉ, hình thức...) và đánh giá tài năng, thông minh, tâm lý, khả năng giao tiếp...
 - Hình thức phỏng vấn:
 - Phỏng vấn với câu hỏi được thiết kế trước
 - Phỏng vấn với câu hỏi không thiết kế trước
 - Phỏng vấn hỗn hợp

Quá trình tuyển chọn nhân lực

- BƯỚC 5:
 - Xác minh thông tin của các ứng viên
 - Mục đích:
 - Kiểm tra lại các thông tin về các ứng viên
 - Tránh các rắc rối về pháp lý
- BƯỚC 6:
 - Kiểm tra y tế về các ứng viên
 - Mục đích:
 - Kiểm tra khách quan tổng thể sức khỏe của các ứng viên

Quá trình tuyển chọn nhân lực

- BƯỚC 7:
 - Phỏng vấn sâu, chung cuộc bởi người lãnh đạo
 - Mục đích:
 - Kiểm tra chuyên môn sâu của ứng viên
 - Nâng cao vai trò và trách nhiệm của người lãnh đạo trực tiếp.
 - Xây dựng mối quan hệ giữa ứng viên và người lãnh đạo

Quá trình tuyển chọn nhân lực

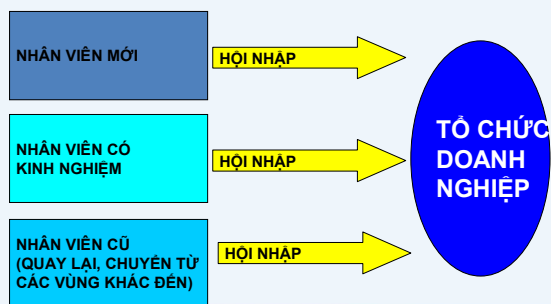
- BƯỚC 8:
 - Tập sự, thử việc các ứng viên
 - Mục đích:
 - Giúp cho ứng viên tiếp xúc môi trường làm việc mới
 - Tập sự từng khâu công việc
 - Thử việc để kiểm tra khả năng hoàn thành công việc
- BƯỚC 9:
 - Ra quyết định tuyển chọn
 - Mục đích:
 - Chính thức ký hợp đồng và chấp nhận người lao động tham gia vào tổ chức.

Chương 6

HỘI NHẬP, ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC

- Khái niệm và mục đích của hội nhập cho nhân viên mới
- Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp.
- Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp.

Khái niệm hội nhập nhân viên mới



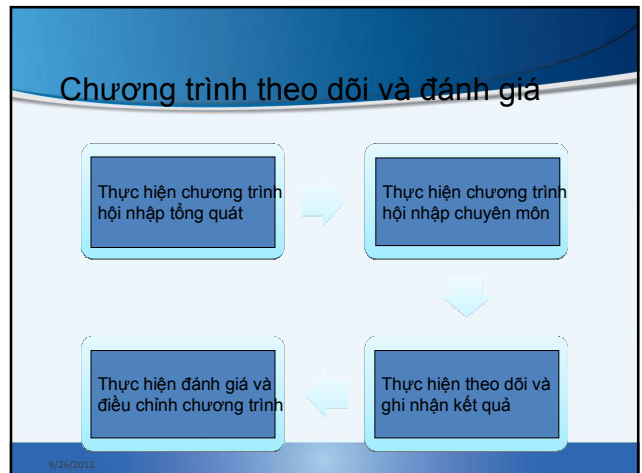
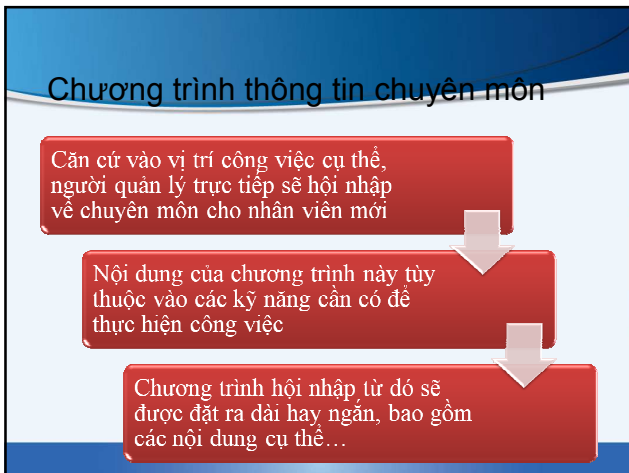
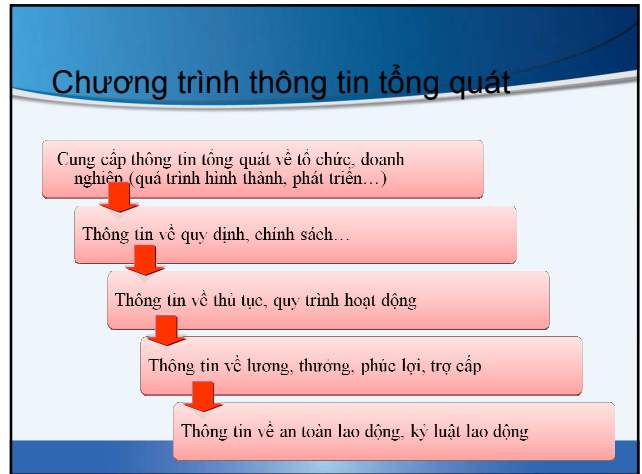
Mục đích của hoạt động hội nhập

Giới thiệu về tổ chức, doanh nghiệp (các quy định, quy chế hoạt động...) cho nhân viên mới

Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc (mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc) cho nhân viên mới

Giúp nhân viên mới làm quen với công việc, giảm thiểu những sai sót, hỏng hóc....

Thích nghi với phương pháp làm việc, thiết lập mối quan hệ với đồng nghiệp, văn hóa tổ chức mới



Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Các khái niệm:
 - Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
 - Đào tạo
 - Phát triển

Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
 - Tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Lý do tại sao phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực???

- Người lao động thiếu các kỹ năng
- Kết quả thực hiện công việc chưa đạt yêu cầu
- Thay đổi công nghệ mới
- Sản phẩm mới, dịch vụ mới
- Yêu cầu của khách hàng
- Người lao động thay đổi sang công việc mới...

Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Đối với người lao động
 - Nâng cao NSLĐ và hiệu quả công việc
 - Tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.
 - Thoả mãn nhu cầu của người lao động
 - Tạo ra cách nhìn, tư duy mới đối với người lao động trong công việc

Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Đối với người quản lý
 - Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp
 - Tạo ra tính chuyên nghiệp trong công việc đối với tổ chức, doanh nghiệp
 - Giảm bớt sự giám sát trực tiếp đối với người lao động
 - Tạo điều kiện để áp dụng các tiến bộ KH-CN, phương pháp quản lý tiên tiến...

Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

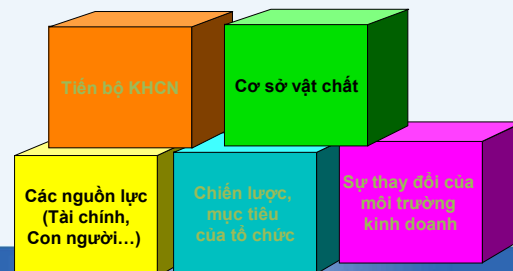
- Phương pháp đào tạo và phát triển trong công việc
 - Đặc trưng
 - Ưu điểm của đào tạo và phát triển trong công việc.
 - Nhược điểm của đào tạo và phát triển trong công việc.

Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Phương pháp đào tạo và phát triển ngoài công việc
 - Đặc trưng
 - Ưu điểm của đào tạo và phát triển ngoài công việc.
 - Nhược điểm của đào tạo và phát triển ngoài công việc.

Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Xác định các nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xây dựng chương trình đào tạo
- Lựa chọn phương pháp và giáo viên
- Đánh giá chương trình đào tạo

Chương 7 Đánh giá nhân viên

- Khái niệm đánh giá nhân viên
- Mục tiêu của đánh giá nhân viên
- Các phương pháp đánh giá nhân viên
- Các yêu cầu của hệ thống đánh giá nhân viên
- Các yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá nhân viên
- Các sai lầm thường gặp khi đánh giá nhân viên
- Xây dựng chương trình đánh giá nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp

Khái niệm đánh giá nhân viên

- Khái niệm:
 - Đánh giá nhân viên là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó đối với nhân viên
- Hai thuộc tính của đánh giá nhân viên:
 - Tính hệ thống
 - Tính chính thức

Mục tiêu của đánh giá nhân viên

- Đối với nhân viên
 - Hoàn thiện sự thực hiện công việc ở chu kỳ lao động tiếp theo
- Đối với người quản lý
 - Căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên để đưa ra các quyết định nhân sự

Các phương pháp đánh giá nhân viên

- Phương pháp thang điểm
- Phương pháp danh mục kiểm tra
- Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng
- Phương pháp thang điểm dựa trên hành vi (BARS- Behaviorally anchored rating scales method)
- Nhóm các phương pháp so sánh
- Phương pháp bản tường thuật
- Phương pháp quản lý bằng mục tiêu (M.B.O)

Các yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá nhân viên

- Xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Đo lường sự thực hiện công việc của nhân viên theo các tiêu chuẩn đã xây dựng
- Phản hồi kết quả đánh giá nhân viên
 - Nhân viên
 - Cán bộ quản lý, cán bộ nhân sự

Các yêu cầu của hệ thống đánh giá nhân viên

- Tính phù hợp
- Tính nhạy cảm
- Tính tin cậy
- Tính thực tiễn

Các lỗi thường gặp khi đánh giá nhân viên

- Lỗi thiên vị
- Lỗi xu hướng trung bình
- Lỗi thái cực
- Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất
- Lỗi định kiến

Xây dựng chương trình đánh giá nhân viên

- Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá
- Lựa chọn chuyên gia đánh giá
- Xác định chu kỳ đánh giá
- Đào tạo chuyên gia đánh giá
- Phỏng vấn đánh giá (Phản hồi thông tin đánh giá)

Chương 8 Lương bổng và đãi ngộ

- Các khái niệm cơ bản trong hệ thống thù lao lao động.
- Mục tiêu và các nguyên tắc của hệ thống trả công lao động.
- Các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống trả công lao động.
- Trình tự xây dựng hệ thống trả công lao động trong tổ chức, doanh nghiệp.
- Các hình thức trả công lao động.
- Các khuyến khích và phúc lợi

Các khái niệm cơ bản trong hệ thống thù lao lao động.

- Khái niệm thù lao lao động (theo nghĩa hẹp)
 - Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức.



Các khái niệm cơ bản trong hệ thống thù lao lao động.

- Khái niệm thù lao cơ bản:
 - Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng **tiền lương** (theo tuần, theo tháng) hay là **tiền công** (theo giờ) và phụ cấp lương (allowance) (nếu có).
 - Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở (3P):
 - Vị trí công việc cụ thể (position)
 - Mức độ thực hiện công việc của người lao động (performance)
 - Trình độ và thâm niên của người lao động (personal)

Các khái niệm cơ bản trong hệ thống thù lao lao động.

- **Tiền lương (salary):** là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho lao động quản lý và lao động chuyên môn, kỹ thuật.
- **Tiền công (wages):** là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ), hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền công thường được trả cho lao động sản xuất trực tiếp
- Trên thực tế, hai thuật ngữ tiền lương và tiền công được dùng lẫn lộn để chỉ phần thù lao cơ bản mà người lao động được nhận trong tổ chức

Các khái niệm cơ bản trong hệ thống thù lao lao động.

- **Tiền lương tối thiểu (QĐ 23/5/1993 Bộ LĐ-TBXH):** là số tiền nhất định trả cho người lao động làm công việc đơn giản nhất, ở mức độ nhẹ nhàng nhất và diễn ra trong môi trường làm việc bình thường.
- **Công việc đơn giản nhất:** là công việc mà người lao động có khả năng làm việc bình thường, không được đào tạo về chuyên môn, kỹ thuật đều có thể làm được.
- Tại sao phải xây dựng mức lương tối thiểu: vì số tiền đó bảo đảm cho người lao động có thể mua được những tư liệu sinh hoạt thiết yếu để tái sản xuất sức lao động, dành một phần để nuôi con và bảo hiểm lúc hết tuổi lao động.

Các khái niệm cơ bản trong hệ thống thù lao lao động.

- **Tiền lương danh nghĩa** là số lượng tiền lương mà người lao động nhận được sau khi hoàn thành công việc.
 - TLDN không biểu hiện chính xác mức thu nhập thực tế, vì còn phụ thuộc vào mức giá cả của khối lượng vật phẩm tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động có nhu cầu phải trả.
 - Mức TLDN cũng phụ thuộc vào mức độ lạm phát của một nền kinh tế trong từng giai đoạn nhất định
 - TLDN phụ thuộc cả vào quan hệ cung cầu hàng hoá sức lao động.
- **Tiền lương thực tế** là số lượng của cái vật chất và dịch vụ có thể mua được bằng số tiền lương danh nghĩa của người lao động.
 - Tiền lương thực tế tỉ lệ thuận với tiền lương danh nghĩa và tỉ lệ nghịch với giá cả của những tư liệu sinh hoạt và dịch vụ.

Các khái niệm cơ bản trong hệ thống thù lao lao động.

- **Các khuyến khích:** là khoản thù lao phụ thêm ngoài tiền lương (tiền công) để trả cho những lao động thực hiện tốt công việc.
 - Hình thức của khuyến khích bao gồm: tiền thưởng, tiền hoa hồng, tiền phân chia lợi nhuận...
- **Các phúc lợi:** là phần thù lao gián tiếp, được trả dưới dạng các hỗ trợ cho cuộc sống của người lao động.
 - Hình thức của phúc lợi bao gồm: bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm sức khoẻ, các chương trình chữa bệnh, chương trình tham quan, nghỉ mát, mua hàng giảm giá,

Mục tiêu và các nguyên tắc của hệ thống trả công lao động.

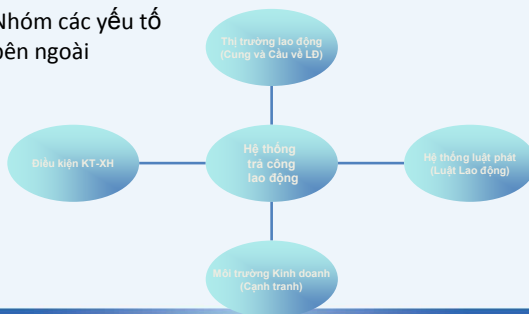
- Mục tiêu của hệ thống trả công lao động
 - Thu hút được lao động giỏi phù hợp với yêu cầu của công việc.
 - Giữ giữ và động viên lao động thực hiện công việc tốt nhất

Mục tiêu và các nguyên tắc của hệ thống trả công lao động

- Nguyên tắc của hệ thống trả công lao động
 - Nguyên tắc 1 (should be legal): phải hợp pháp
 - Nguyên tắc 2 (should be motivation): phải có tác dụng kích thích
 - Nguyên tắc 3 (should be adequate): phải thỏa đáng
 - Nguyên tắc 4 (should be equitable): phải công bằng
 - Công bằng bên trong
 - Công bằng bên ngoài
 - Nguyên tắc 5 (should be security): phải bảo đảm
 - Nguyên tắc 6 (should be effective): phải hiệu quả

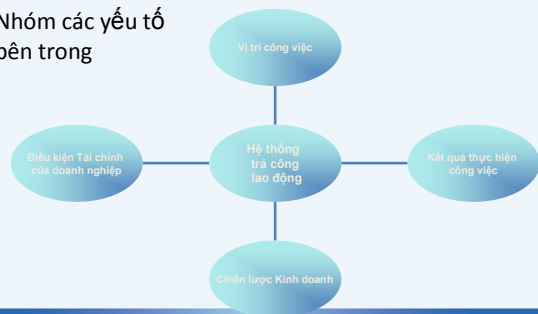
Các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống trả công lao động

- Nhóm các yếu tố bên ngoài



Các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống trả công lao động

- Nhóm các yếu tố bên trong



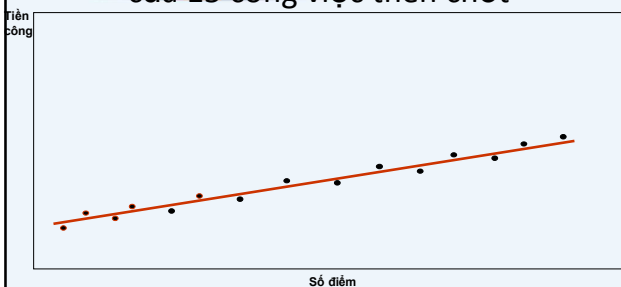
Trình tự xây dựng hệ thống trả công lao động trong tổ chức, doanh nghiệp

- Khảo sát mức lương tối thiểu do Nhà nước ban hành
- Khảo sát các mức lương thịnh hành trên thị trường cho các vị trí công việc
- Đánh giá công việc
 - Phân tích công việc
 - Viết các bản mô tả công việc
 - Viết các bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện (bản tiêu chuẩn trình độ chuyên môn)
 - Đánh giá giá trị của các công việc

Trình tự xây dựng hệ thống trả công lao động trong tổ chức, doanh nghiệp

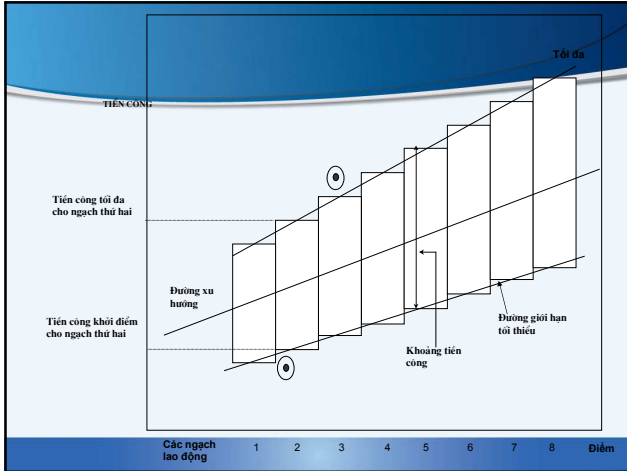
- Xác định các ngạch lương
 - Là một nhóm các công việc dọc theo hệ thống thứ bậc của các công việc và được trả cùng một mức tiền công.
 - Phương pháp phân hạng
 - Phương pháp cho điểm

Minh họa đường tiền công của 15 công việc then chốt



Trình tự xây dựng hệ thống trả công lao động trong tổ chức, doanh nghiệp

- Xác định tiền lương cho từng ngạch
 - Xác định khoảng tiền công
 - Xác định mức tiền công tối đa
 - Xác định mức tiền công tối thiểu



Trình tự xây dựng hệ thống trả công lao động trong tổ chức, doanh nghiệp

- Mở rộng ngạch lương thành nhiều bậc lương
 - Hệ số lương (so với mức lương thấp nhất)
 - Hệ số tăng tuyệt đối
 - Hệ số tăng tương đối

Các hình thức trả công lao động

- Hình thức trả công theo thời gian:
 - Tiền công của lao động được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc (giờ, ngày)
 - Tiền công theo thời gian thường được áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức được cụ thể; công việc đòi hỏi chất lượng cao; công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc vào máy móc, thiết bị; công việc tạm thời, sản xuất thử...
- Trả công theo thời gian bao gồm các chế độ:
 - Chế độ trả công theo thời gian đơn giản
 - Chế độ trả công theo thời gian có thưởng

Các hình thức trả công lao động

- Hình thức trả công theo kết quả công việc (sản phẩm):
 - Tiền công của lao động được tính toán dựa trên cơ sở số lượng sản phẩm mà người lao động sản xuất ra và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm.
 - Tiền công theo sản phẩm thường được áp dụng cho các công việc sản xuất có định mức sản phẩm cụ thể;
- Trả công theo sản phẩm bao gồm các chế độ:
 - Chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân
 - Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể
 - Chế độ trả công theo sản phẩm gián tiếp
 - Chế độ trả công khoán
 - Chế độ trả công theo sản phẩm có thưởng
 - Chế độ trả công theo sản phẩm lũy tiến

Các hình thức trả công lao động

- Hình thức trả công theo nhân viên:
 - Đứng trên quan điểm cho rằng kiến thức, kỹ năng của người lao động càng nâng cao thì kết quả thực hiện công việc càng tốt.
 - Tiền công của lao động được tính toán dựa trên trình độ lành nghề, kỹ năng của người lao động.
 - Khi người lao động bổ sung những kỹ năng mới (phục vụ cho công việc) thì tổ chức, doanh nghiệp sẽ tăng lương cho người lao động.

Các khuyến khích và phúc lợi

- Các khuyến khích
 - Sử dụng như kích thích về vật chất tạo động lực lao động
- Các phúc lợi
 - Phúc lợi bắt buộc
 - Phúc lợi tự nguyện