

# **PHẦN I: TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ**

# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

## 1.1. Khái niệm và vai trò của tuyển dụng

### 1.1.1 Khái niệm

Tuyển dụng nhân lực được hiểu và quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của Doanh nghiệp.

Tuyển dụng lao động là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức.

Mục đích của một cuộc tuyển dụng rất rõ ràng: trong số những người tham gia dự tuyển, doanh nghiệp sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

Trong doanh nghiệp có thể nói rằng: tuyển dụng là “mua” tài sản cho công ty của bạn. Và chúng ta cần hiểu tuyển dụng thì dễ nhưng tuyển cho đúng mới khó.

### 1.1.2 Vai trò

*Đối với doanh nghiệp*

- Bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh

- Giúp doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất

- Nâng cao năng lực cạnh tranh của DN

- Tạo tiền đề cho công tác bố trí sử dụng, đào tạo và phát triển nhân lực

- Tuyển dụng tốt giúp DN tiết kiệm được các chi phí yếu tố đầu vào như tiền lương, nguyên nhiên vật liệu trong quá trình sản xuất kinh doanh

- Tuyển dụng tốt giúp doanh nghiệp cắt giảm được chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại, cũng như tránh được các rủi ro trong quá trình thực hiện công việc.

- Trong thời điểm mà sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ và sự xuất hiện của kinh tế tri thức làm cho vai trò của nguồn nhân lực ngày càng quan trọng. Vị trí tuệ của con người chính là yếu tố không thể thiếu để sáng tạo đưa tiên bộ khoa học công nghệ vào sản xuất giúp cho doanh nghiệp sản xuất được những hàng hóa chất lượng cao, mẫu mã đẹp hơn, giá thành rẻ hơn giúp DN nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường

*Đối với người lao động*

- Tạo không khí thi đua, cạnh tranh nội bộ cho người lao động

- Người lao động hiểu rõ hơn và được định bởi: triết lý, quan điểm của nhà quản trị, mục tiêu của DN

*Đối với xã hội*

- Tăng số lượng lao động xã hội có việc làm, có thu nhập, giảm thất nghiệp.

- Giảm các tệ nạn xã hội

- Sử dụng nguồn lực XH một cách hữu ích

### 1.1.3 Yêu cầu của tuyển dụng

Tuyển dụng phải gắn chặt với nhu cầu về nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chỉ tiến hành tuyển dụng trong những trường hợp cần thiết.

Tuyển dụng được những người thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc

đảm bảo cho tổ chức có đội ngũ lao động tốt đáp ứng yêu cầu công việc (giảm bớt chi phí đào tạo, giúp người lao động phát huy được năng lực của mình trong quá trình lao động).

Tuyển được người có kỹ thuật, trung thực gắn bó với công việc của tổ chức.

Tuyển được người có sức khoẻ, làm việc lâu dài trong tổ chức với nhiệm vụ được giao.

## 1.2. Nội dung cơ bản của tuyển dụng nhân sự trong tổ chức

### 1.2.1 Hoạch định nguồn nhân lực

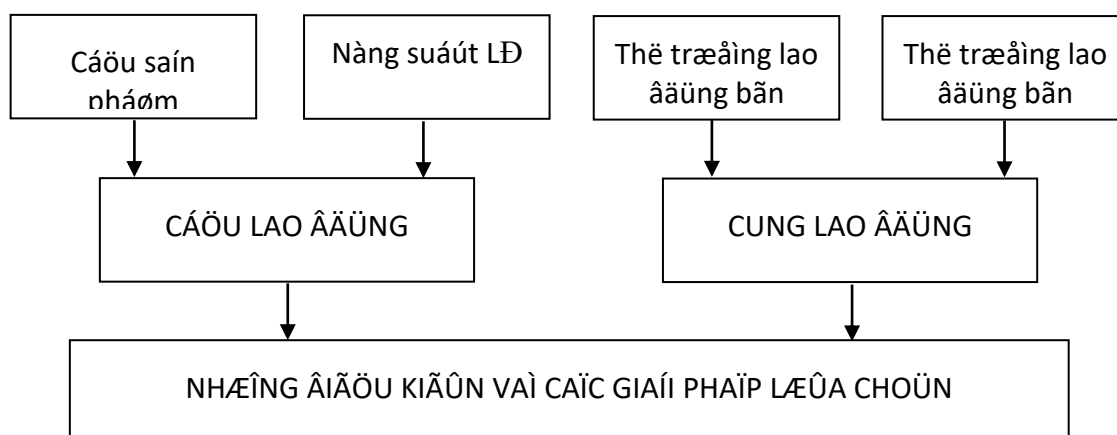
Quá trình hoạch định nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho tổ chức trong bối cảnh tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh. Quá trình hoạch định bao gồm dự báo nhu cầu nguồn nhân lực và phát triển các chương trình nhằm đảm bảo sự sẵn sàng về số lượng của các loại và với chất lượng mong muốn về nguồn nhân lực cho tổ chức ở đúng nơi và vào đúng lúc. Quản lý một tổ chức phụ thuộc vào các tình huống có thể có trong tương lai về nhu cầu nguồn nhân lực, yếu tố nhân khẩu học, tình hình nền kinh tế, sự thay đổi về công nghệ, mức thành công của tuyển dụng, xác lập lại mục tiêu hay tình huống của chiến lược công ty.

Hoạch định không chính xác, các tổ chức có thể lựa chọn sai số lượng hoặc loại ứng viên. Ngược lại, không có chiều mộ hữu hiệu để tạo ra đủ số lượng ứng viên thì ngay cả hệ thống lựa chọn tốt nhất cũng ít có giá trị.

Trước hết hoạch định nguồn nhân lực phải tiến hành dự đoán cầu nhân lực, hay nói cách khác là tổ chức cần bao nhiêu nhân lực trong thời gian tới. Cầu nhân lực thường tăng khi cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ tăng; và cầu nhân lực giảm khi năng suất lao động tăng lên, một số lượng lao động ít hơn sẽ sản xuất được số lượng sản phẩm, hoàn thành khối lượng công việc như cũ do áp dụng công nghệ mới, kỹ thuật tiên tiến...

Thứ hai, hoạch định nguồn nhân lực phải ước lượng cung nhân lực. Cung nhân lực trước hết là những người lao động hiện có trong tổ chức (từ thị trường lao động bên trong) và bên ngoài tổ chức (thị trường lao động bên ngoài).

Sau khi ước tính được cung và cầu nhân lực cho năm tới hoặc là cho thời kỳ tới, mỗi một tổ chức sẽ gặp phải một trong ba trường hợp: cung lao động bằng, lớn hơn hoặc nhỏ hơn cầu lao động. Mỗi trường hợp yêu cầu một hệ thống các giải pháp khác nhau tùy thuộc vào điều kiện cụ thể của tổ chức.



### 1.2.2 Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Thực chất và mục đích của phân tích công việc là nghiên cứu các công việc để làm rõ ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ gì; họ thực hiện hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện và thực hiện như thế nào; các điều kiện làm việc cụ thể cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa rất quan trọng đối với tuyển mộ, tuyển chọn, có thể nói phân tích công việc là cơ sở của tuyển chọn. Vì để tuyển dụng một cán bộ có trình độ, kỹ năng phù hợp thì trước tiên cần xác định rõ cán bộ đó sẽ làm được công việc gì? Hay chính là những tiêu chuẩn được xây dựng nhằm thực hiện tuyển dụng. Việc xây dựng các tiêu chuẩn càng chính xác bao nhiêu thì việc tuyển chọn có hiệu quả bấy nhiêu và qua đó sẽ tuyển chọn được người phù hợp với công việc. Để xây dựng được những tiêu chuẩn trên tất yếu phải thông qua phân tích công việc.

### 1.2.3 Tuyển mộ và tuyển chọn

Nhiệm vụ của tuyển mộ là xúc tiến các hoạt động nhằm thu hút các ứng viên thích hợp cho tổ chức. Các yêu cầu về sự công bằng và dân chủ trong việc lựa chọn các ứng viên ngày càng được chú trọng, làm cho quy trình lựa chọn nhân viên ngày càng trở nên chặt chẽ, hợp lý.

Quá trình lựa chọn gồm một số bước quan trọng. Bước đầu tiên đó là việc xác định nhu cầu các vị trí mới và xác định những kỹ năng nào cần thi ết để thực hiện côngviệc hữu hiệu. Xác định được các năng lực và khả năng cần thiết , các quản trị viên nguồn nhân lực sẽ dễ dàng thiết lập nhi ều chi ến lược tuyển mộ khác nhau. Quy trình xem xét và đánh giá đề lựa chọn ứng viên có thể gồm có việc điền phiếu thông tin ứng viên, phỏng vấn, kiểm tra năng lực.

### 1.3. Bộ phận nhân sự và chức năng tuyển dụng

**Bảng 1.1: Trách nhiệm của các cấp quản lý trong tuyển dụng**

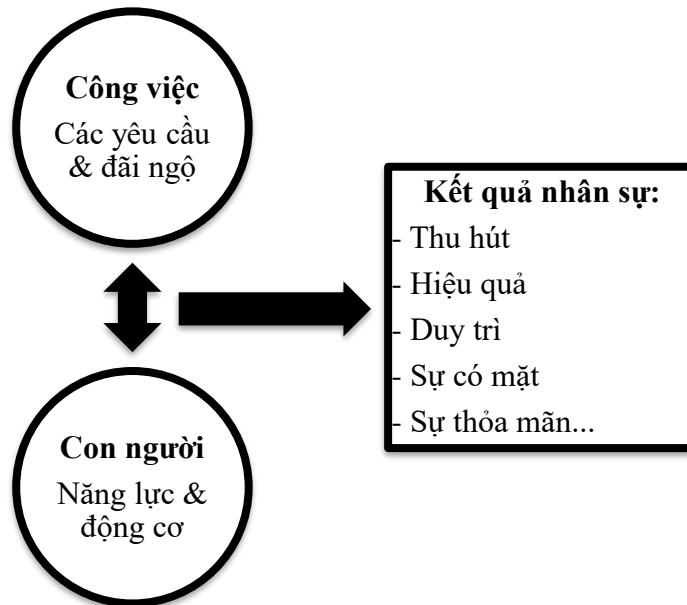
<b>Trách nhiệm của phòng nhân sự</b>	<b>Trách nhiệm của cấp quản lý chức năng</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Thiết kế chính sách và quy trình tuyển dụng</li><li>- Chuẩn bị các công cụ và phương tiện tuyển dụng ( biểu mẫu, câu hỏi, bài kiểm tra...)</li><li>- Thực hiện các hoạt động hỗ trợ ( tìm kiếm, thông báo tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ ứng viên, sắp xếp, tổ chức thi tuyển, phỏng vấn...)</li><li>- Tham gia đánh giá ứng viên qua hồ sơ, phỏng vấn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Xác định nhu cầu tuyển dụng</li><li>- Xác định các yêu cầu đối với ứng viên</li><li>- Xây dựng các bài kiểm tra chuyên môn ứng viên</li><li>- Đánh giá ứng viên qua hồ sơ, kết quả thi tuyển, phỏng vấn...</li><li>- Quyết định lựa chọn ứng viên phù hợp</li><li>- Hướng dẫn nhân viên mới hội nhập</li></ul>

- Tư vấn cho các nhà quản lý về luật lao động, chính sách và quy trình tuyển dụng, phỏng vấn...
- Chuẩn bị các thủ tục hành chính cho nhân viên mới: hợp đồng lao động, chế độ bảo hiểm...

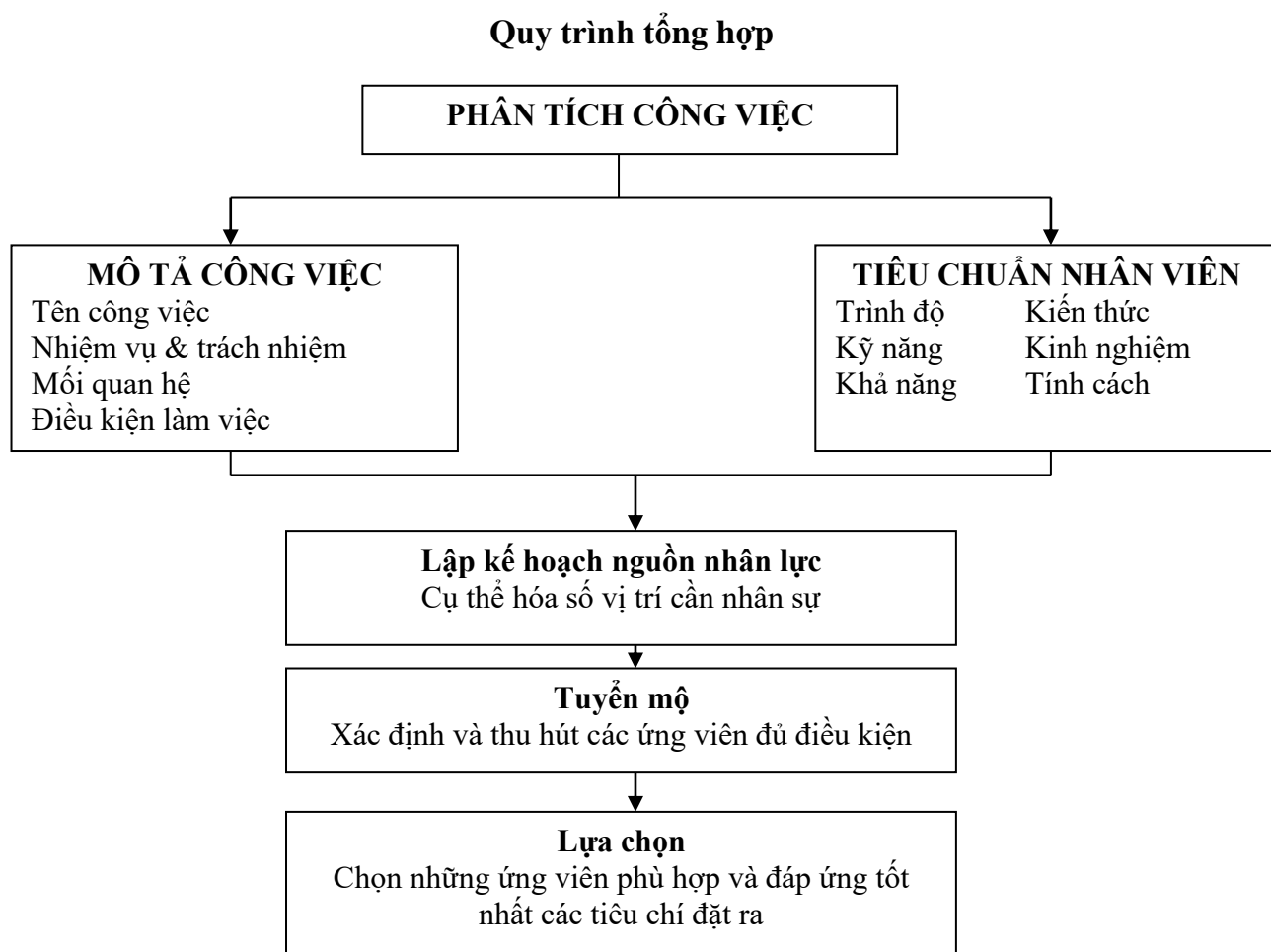
(Nguồn: TS. Phạm Phi Yên)

### 1.3. Mô hình tuyển dụng

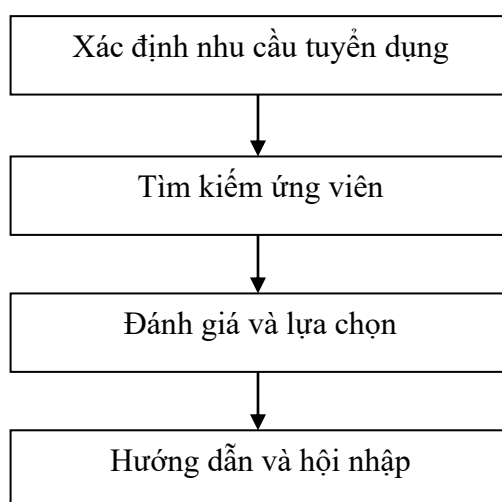
Mô hình tuyển dụng: Con người – Công việc



## 1.4. Quy trình tuyển dụng nhân sự



### Quy trình tuyển dụng nhân sự



(Nguồn: TS. Phạm Phi Yên)

**Bảng 1.2: Mô tả quy trình tuyển dụng**

<b>Bước công việc</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Người phụ trách</b>	<b>Ghi chú</b>
1	Cân đối nhu cầu nhân lực bộ phận Phân tích công việc; Viết bản mô tả công việc. Lập số lượng cần tuyển, thời gian cần sử dụng	Giám đốc bộ phận sử dụng nhân lực	
2	Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng nhân lực Chuyển phiếu yêu cầu sang bộ phận nhân sự	Giám đốc bộ phận sử dụng nhân lực	
3	Kiểm tra định biên, tiêu chuẩn Phản hồi thông tin cho bộ phận sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng	Trưởng Phòng nhân sự +Thư ký nhân sự	Theo cơ cấu tổ chức và kế hoạch nhân sự. Trình Giám đốc nhân sự quyết định
4	Thiết lập kế hoạch tuyển dụng Triển khai và kiểm tra tiến trình thực hiện kế hoạch	Giám đốc nhân sự Thư ký nhân sự	Lập Bản kế hoạch tuyển dụng.
5	Thu thập thông tin cung cầu về thị trường lao động Xác định nguồn cung cấp	Thư ký nhân sự	Xây dựng hệ thống lưu trữ nguồn cung cấp
6	Thông báo tuyển dụng trong nội bộ Thông báo bên ngoài Thông tin cho các nguồn cung ứng khác	Thư ký nhân sự	Bằng các hình thức: Truyền đạt, giao tiếp, văn bản,quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng
7	Tiếp nhận hồ sơ phân loại Thông tin cho các ứng cử viên bỏ túc hồ sơ Chuyển trả hồ sơ không đạt yêu cầu Lọc hồ sơ và lập danh sách mời PV lần 1	Thư ký nhân sự	Lưu vào cơ sở dữ liệu của công ty.
8	Phỏng vấn lần 1, thông tin giới thiệu sơ lược về công ty cho ứng cử viên Đánh giá kết quả phỏng vấn lần 1, gửi trả hồ sơ không đạt và xếp lịch phỏng vấn lần 2	Trưởng Phòng nhân sự +Thư ký nhân sự	Trình Giám đốc nhân sự xem xét kết quả phỏng vấn lần 1
9	Lập phiếu kiểm tra tay nghề Tổ chức kiểm tra tay nghề và đánh giá kết quả kiểm tra Gửi trả hồ sơ cho các ứng cử viên không đạt	Trưởng bộ phận sử dụng nhân lực Thư ký nhân sự	

10	<p>Tổ chức phỏng vấn lần 2  Tổ chức đánh giá kết quả lần 2  Gởi trả hồ sơ ứng cử viên không đạt  Lập danh sách phỏng vấn lần 3</p>	<p>Giám đốc nhân sự  Giám đốc chức năng  Trưởng bộ phận sử dụng nhân lực  Tổng giám đốc  Giám đốc nhân sự</p>	
11	<p>Tổ chức phỏng vấn lần 3  Tổ chức đánh giá kết quả lần 3  Gởi trả hồ sơ ứng cử viên không đạt</p>	<p>Trưởng bộ phận sử dụng nhân lực  Tổng giám đốc  Giám đốc nhân sự</p>	
12	<p>Thẩm tra lý lịch và quá trình làm việc  Thông tin kết quả sau cùng và hẹn gặp người trúng tuyển  Thông tin ngày giờ tiếp nhận ứng cử viên  Gởi trả hồ sơ ứng cử viên không đạt sau thẩm tra</p>	<p>Thư ký nhân sự</p>	
13	<p>Thủ tục tiếp xúc ban đầu với ứng cử viên  Thiết lập kế hoạch huấn luyện đào tạo  Ký kết hợp đồng huấn luyện đào tạo, bản cam kết  Hướng dẫn nội quy lao động và lịch sử công ty</p>	<p>Thư ký nhân sự</p>	<p>Thủ tục tiếp nhận công nhân</p>
14	<p>Thiết lập hệ thống chỉ tiêu đánh giá sau huấn luyện đào tạo  Lập biên bản bàn giao huấn luyện đào tạo  Kiểm soát chương trình huấn luyện đào tạo</p>	<p>Trưởng Phòng nhân sự + Trưởng bộ phận sử dụng nhân lực  Thư ký nhân sự</p>	<p>Thỏa thuận, thống nhất các tiêu chuẩn đánh giá với bộ phận sử dụng nhân lực</p>
15	<p>Tổ chức đánh giá theo mục tiêu đã thỏa thuận  Tổ chức thi, tổng hợp kết quả và báo cáo sau giai đoạn huấn luyện đào tạo.  Lập thủ tục chấm dứt hợp đồng huấn luyện  đào tạo đối với ứng cử viên không đạt  Lập thủ tục chuyển các ứng cử viên không đạt sang giai đoạn thử việc</p>	<p>Trưởng Phòng nhân sự + Trưởng bộ phận sử dụng nhân lực +  Thư ký nhân sự</p>	<p>Trình giám đốc nhân sự</p>
16	<p>Ký kết hợp đồng tuyển dụng – Thiết lập và thống nhất hệ thống chỉ tiêu sau giai đoạn thử việc.  Lập biên bản bàn giao thử việc cho bộ phận sử dụng.  Lập thủ tục chuyển các ứng cử viên đạt sang chính thức</p>	<p>Thư ký nhân sự</p>	<p>Có thống nhất với bộ phận sử dụng nhân lực  Trình Giám đốc nhân sự</p>



- |    |   |  |                     |
|----|---|--|---------------------|
| 17 | Tổ chức đánh giá sau thử việc<br>Thủ tục chấm dứt hợp đồng thử việc đối với các ứng cử viên không đạt<br>Thủ tục chuyển các ứng cử viên đạt sang chính thức | Trưởng bộ phận<br>sử dụng nhân lực +<br>Thư ký nhân sự |                     |
| 18 | Lập biên bản bàn giao sử dụng chính thức cho bộ phận sử dụng<br>Ký kết hợp đồng chính thức kèm theo chính sách, chế độ cho người lao động.                  | Thư ký nhân sự   | Trình Tổng giám đốc |

### 1.5. Đánh giá và định chuẩn tuyển dụng

Công ty nên đánh giá tiến trình tuyển dụng cùng với tất cả các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác. Đánh giá những kinh nghiệm tuyển dụng trong quá khứ có thể giúp dự báo được thời gian và ngân sách để điền khuyết các vị trí trống trong tương lai, xác định các phương pháp tuyển dụng để thu hút nhiều nhất các ứng viên chất lượng cao và đánh giá thành tích công việc của các nhà tuyển dụng. Chi phí để tuyển dụng ứng viên là tiêu chuẩn chủ yếu để đánh giá hoạt động tuyển dụng, mặc dù tốc độ điền khuyết ứng viên cũng là một tiêu chuẩn quan trọng.

#### 1.5.1 Tiêu chuẩn sử dụng để đánh giá nhà tuyển dụng

Trong việc đánh giá thành tích của các cá nhân tuyển dụng, nhà quản trị nguồn nhân lực phải luôn ghi nhớ sự khó khăn của công việc tìm kiếm, cũng như số các vị trí nhà tuyển dụng cần điền khuyết. Nhà tuyển dụng sẽ có khả năng định vị 10 người lao động chân tay một cách nhanh chóng hơn là 10 kỹ sư, và 10 kỹ sư nhanh hơn là 10 nhà quản trị. Sau khi thiết lập tiêu chuẩn và mức độ khác nhau cho từng nhiệm vụ, người đánh giá có thể tính toán số các hồ sơ mà nhà tuyển dụng xử lý, số các nhân viên được tuyển dụng và những người đạt được việc làm có sự giới thiệu của nhà tuyển dụng. Cuối cùng, người đánh giá có thể khảo sát các ứng viên, cả những người chấp nhận và từ chối đề nghị việc làm để xem xét liệu sự cư xử của các nhà tuyển dụng.

#### 1.5.2 Tiêu chuẩn sử dụng để đánh giá nguồn tuyển dụng

Khi các nguồn tuyển dụng hoặc phương pháp tuyển dụng được sử dụng, điều quan trọng là nhà quản trị nguồn nhân lực phải đánh giá xem những nguồn nào là hữu hiệu và phù hợp nhất. Những nguồn không hiệu quả có thể bị loại ra trong những đợt tuyển dụng sau đó. Những tiêu chuẩn được sử dụng để đánh giá nguồn và phương pháp đó là tổng chi phí, chi phí tuyển dụng một người, số các ứng viên nộp đơn, tỷ lệ sàng lọc, và ngay cả nhiệm kỳ công việc (thời gian làm việc) và thành tích của những người mới được tuyển dụng.

## CHƯƠNG 2. DỰ BÁO NHU CẦU NHÂN SỰ

### 2.1. Khái niệm

Thực chất của dự báo nhu cầu nhân sự là xác định cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất, khối lượng công việc, số lượng sản phẩm, dịch vụ trong năm kế hoạch của một tổ chức.

Cầu nhân lực là số lượng và cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc khối lượng công việc của tổ chức trong một thời kỳ nhất định.

Vấn đề dự báo như cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp thường áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở dự báo về cung nhân lực.

Nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp phụ thuộc vào các yếu tố sau đây:

- Khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện
- Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ kỹ thuật
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao năng suất lao động như: áp dụng nhóm chất lượng, nhóm tự quản, luân phiên thay đổi công việc, làm phong phú nội dung công việc, thay đổi cơ cấu tổ chức
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên
- Tỷ lệ nghỉ việc
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút được lao động lành nghề trên thị trường lao động

Khả năng thu hút lao động từ thị trường phụ thuộc vào các yếu tố:

- Khả năng cung cấp của thị trường lao động và mức độ chênh lệch cung – cầu lao động
- Mức độ phát triển kinh tế trong vùng/khu vực
- Uy tín, thương hiệu của Doanh nghiệp
- Chính sách của doanh nghiệp

Có nhiều phương pháp khác nhau để dự báo. Tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi doanh nghiệp như ngành nghề kinh doanh, cơ cấu tổ chức, tài chính... để lựa chọn các phương pháp thích hợp.

### 2.2. Phương pháp dự báo nhu cầu nhân sự

Các phương pháp dự báo nhu cầu có thể được phân chia thành hai loại: *phán đoán* và *toán học*. Trong thực tế, hầu hết các tổ chức sử dụng kết hợp cả hai phương pháp này. Ví dụ, các chuyên gia có thể ước đoán giá trị của một vài biến số và sau đó sử dụng những giá trị này trong các phương trình dự đoán; hoặc các chuyên gia có thể kết hợp kết quả của các phương pháp toán học với một vài giả định vào dự báo khách quan cuối cùng.

#### 2.2.1. Các phương pháp phán đoán

Các phương pháp phán đoán sử dụng những chuyên gia giỏi để dự báo tương lai. Nó xem xét các dữ liệu định lượng nhưng cho phép trực giác và ý kiến của những người chuyên môn tham gia. Những phương pháp này thường được các tổ chức nhỏ hoặc những người mới dự báo nguồn nhân lực, những tổ chức chưa có các dữ liệu cơ sở hoặc chuyên môn về phương pháp toán học sử dụng đến. Các phương pháp phán

đoán cũng có thể được ưu tiên khi một tổ chức hoặc môi trường đang ở trong thời kỳ quá độ hoặc lộn xộn; vào thời gian đó, xu hướng quá khứ và mối liên quan không thể được sử dụng để dự đoán một cách chính xác về tương lai.

#### **2.2.1.1. Dự báo từ dưới lên**

Cách phán đoán đơn giản nhất là dự báo từ dưới lên, hoặc đơn vị dự báo: Mỗi đơn vị, chi nhánh hoặc bộ phận ước tính nhu cầu nhân viên tương lai cho bộ phận của mình. Cách tiếp cận hợp lý khi các nhà quản trị nhận được các chỉ dẫn và thông tin, sau đó họ kết hợp những dữ liệu này theo cách riêng để ước tính về nhu cầu nhân lực trong thời gian đến. Tổng nhu cầu các đơn vị ước tính là nhu cầu nguồn nhân lực dự báo cho cả tổ chức. Tuy nhiên, nhà dự báo nhân lực nên xem lại số liệu dự báo của từng đơn vị một cách kỹ càng trước khi tổng hợp nhằm kiểm soát khuynh hướng tự nhiên của nhà quản trị là thôi phồng kích cỡ nhu cầu và tầm quan trọng của đơn vị họ.

Trong thập niên 1980, công ty năng lượng và ánh sáng Houston (ở Mỹ) đã phát triển hệ thống hoạch định từ dưới lên dựa trên bảng tính Excel để cung cấp cho các nhà quản trị trực tuyến những thông tin về mức độ nhân sự hiện tại ở những công việc mà họ giám sát. Trên cơ sở thông tin sửa đổi về khối lượng công việc và năng suất, nhà quản trị trực tuyến được yêu cầu ước tính nhu cầu nguồn nhân lực cứ mỗi năm trong 5 năm đến. Số liệu ước tính được phê chuẩn ở cấp quản lý cao hơn, sau đó chuyển nó đến nhóm hoạch định nguồn nhân lực, và được kết hợp để dự báo nhu cầu nhân lực cho toàn công ty.

#### **2.2.1.2. Dự báo từ trên xuống**

Một kiểu phương pháp phán đoán là dự báo từ trên xuống được thực hiện bởi nhà quản trị và nhà điều hành cấp cao giàu kinh nghiệm. Những chuyên gia này gặp gỡ để thảo luận về tác động của những yếu tố môi trường: xu hướng phát triển ngành, kế hoạch kinh doanh, nền kinh tế và các nhân tố khác đến nhu cầu nguồn nhân lực ở các cấp độ khác nhau của tổ chức. Bên cạnh việc dự báo nhu cầu tương lai có khả năng nhất, những chuyên gia này cũng có thể tiến hành các dự báo riêng biệt trên cơ sở phân tích chuỗi sự kiện ở trường hợp tốt nhất và xấu nhất. Ví dụ, họ có thể dự báo nhu cầu lao động sẽ như thế nào nếu hầu như mọi việc có thể đi lệch hướng (tình trạng suy thoái kinh tế, tổ chức mất đi trách nhiệm pháp lý thích hợp về sản phẩm, công ty không giành được hợp đồng với chính phủ, ...). Sau khi hoàn thành những bài tập như thế này, các chuyên gia có thể chắc chắn rằng nhu cầu lao động thực sự sẽ rơi vào khoảng giữa trường hợp dự báo tốt nhất và xấu nhất.

#### **2.2.1.3. Kỹ thuật Delphi**

Kỹ thuật Delphi được sử dụng để tổng hợp, chắc lọc các ý kiến của các chuyên gia. Trong việc sử dụng kỹ thuật này, các chuyên gia không gặp mặt đối mặt. Điều này rất kinh tế nếu các chuyên gia này ở các vị trí khác nhau; nó cũng có thể cải thiện chất lượng trong việc ra quyết định bằng cách tối thiểu hoá các mâu thuẫn cá tính và ngăn chặn thành viên lấn át, thống trị tiến trình ra quyết định.

Bước đầu tiên trong tiến trình Delphi là xây dựng một bản câu hỏi, sau đó yêu cầu các chuyên gia lựa chọn và giải thích tại sao họ chọn ý kiến đó. Kết quả của bản câu hỏi này được biên soạn và trả lại cho các chuyên gia, cùng với một bản câu hỏi nặc danh thứ hai. Theo cách này, các chuyên gia có thể học hỏi từ người khác, sửa đổi hoặc chuẩn bị kỹ lưỡng cho việc lựa chọn và đưa ra ý kiến trong bản câu hỏi thứ hai.

Tiến trình tiếp tục thông qua một vài vòng nữa cho đến khi có được sự thống nhất cao của các chuyên gia trong các đánh giá. Trong một cuộc kiểm tra về kỹ thuật Delphi được xuất bản, các công ty dự đoán số lượng người mua cần nó trong một năm. Các chuyên gia bao gồm 7 nhà quản trị, những người chịu trách nhiệm cho 5 bản câu hỏi. Trong vòng đầu tiên, dự báo dãy người mua từ 32 đến 55, đến vòng thứ 5, việc dự báo giới hạn trong 34 đến 45 người mua, với số trung bình là 38. Dự báo Delphi không được thực hiện công khai và được sử dụng trong hoạch định tuyển dụng để công ty có thể đánh giá tính chính xác khi so sánh với mức nhân viên thực tế vào cuối năm. Vào cuối năm, số người mua thực sự là 37. Phương pháp Delphi chứng tỏ là chính xác hơn nhiều so với ba mô hình toán học đơn giản cũng được áp dụng cho cùng vấn đề về dự báo người mua.

Kỹ thuật Delphi sử dụng một vài bản câu hỏi nặc danh và cần một vài lần để hoàn tất nó, vì thế phương pháp này không thích hợp nếu kết quả cần đạt được nhanh chóng. Đối với bất kỳ phương pháp dự báo chuyên gia nào, người tham gia nên có kiến thức về lĩnh vực, chủ đề đang quan tâm. Kiến thức hiện tại của họ được bổ sung bằng cách cung cấp thông tin về nhân sự quá khứ và hiện tại, thành tích kinh doanh, kế hoạch kinh doanh,...

## **2.2.2. Các phương pháp toán học**

### **2.2.2.1. Phương pháp toán học đơn giản**

Các phương pháp toán học đơn giản nhất về dự báo chỉ sử dụng một nhân tố để dự báo nhu cầu. Ví dụ, để dự báo nhu cầu lao động, nhà hoạch định có thể đánh giá nhu cầu nguồn nhân lực (số lượng và chất lượng) trong khoảng thời gian một vài năm qua, dựa trên phân tích xu hướng, người thực hiện dự báo mở rộng cho năm tiếp theo. Trên cơ sở các thông tin về kế hoạch kinh doanh, cụ thể hơn là doanh thu dự báo, tình hình sản xuất..., nhà hoạch định kết hợp với các yếu tố dự báo như tỷ lệ hiệu suất, tỷ lệ nhân viên để tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực trực tiếp cần.

#### ***Phương pháp tính theo năng suất***

Năng suất là số bình quân các đơn vị sản phẩm mà mỗi nhân viên sản xuất ra trong năm. Cầu lao động năm kế hoạch tính dựa vào năng suất lao động bình quân và sản lượng, doanh thu, giá trị tổng sản lượng kỳ kế hoạch.

$$D = \frac{Q}{W}$$

*Trong đó:*

*D: Cầu lao động năm kế hoạch.*

*Q: Sản lượng, doanh thu, giá trị tổng sản lượng năm kế hoạch*

*W: Năng suất lao động bình quân của một lao động năm kế hoạch.*

Theo phương pháp này cần chú ý tổng sản lượng năm kế hoạch và năng suất lao động của một lao động năm kế hoạch phải thống nhất đơn vị tính. Nếu tổng sản lượng tính bằng tiền (giá trị) thì năng suất lao động cũng tính bằng tiền. Nếu tổng sản lượng

tính bằng hiện vật (cái, chiếc, tấn, tạ, kg...) thì năng suất lao động của một lao động năm kế hoạch cũng phải tính bằng hiện vật.

Giả sử một công ty sản xuất ghế sofa và dữ liệu quá khứ cho biết rằng tỷ lệ hiệu suất vào khoảng 50 ghế sofa cho mỗi người lắp ráp mỗi năm. Nếu phòng marketing kỳ vọng bán được 10.000 ghế sofa trong năm đến, khi đó công ty cần  $10.000/50 = 200$  công nhân lắp ráp.

#### ***Phương pháp dự báo dựa vào tỷ lệ nhân viên***

Tỷ lệ nhân viên trực tiếp trên lao động gián tiếp được sử dụng để tính toán số lượng nhân viên cần thiết ở các công việc khác nhau. Ví dụ, nếu công ty sản xuất sofa thường có một nhà giám sát cho 25 nhân viên lắp ráp, khi đó 8 giám sát viên sẽ cần cho 200 công nhân lắp ráp. Kinh nghiệm quá khứ cũng chỉ ra rằng trung bình cứ 50 công nhân lắp ráp, cần có 3 nhân viên làm công tác giao nhận. Điều này có nghĩa là công ty cần tổng số 12 nhân viên giao nhận.

Dự báo với năng suất và tỷ lệ nhân viên dựa trên giả định rằng số lượng nhân viên cần thiết sẽ gia tăng tuyến tính với khối lượng công việc phải hoàn thành. Giả định này không luôn đúng. Ví dụ thử hình dung một công ty đối phó với việc tăng cầu về sản phẩm của công ty bằng cách cho nhân viên làm thêm giờ. Theo một vài khía cạnh, công ty sẽ không thể đối phó với việc gia tăng sản lượng theo cách này mà có thể quyết định tạo thêm ca làm việc thứ hai hoặc mở ra một nhà máy mới. Vào lúc này, sự nhảy vọt về nhân viên sẽ xảy ra, kết quả là tạo ra quan hệ gián đoạn giữa đầu ra và nhu cầu lao động.

#### ***Phương pháp tính theo lượng lao động hao phí***

Theo phương pháp này, xác định nhu cầu nhân lực cho năm tới (năm kế hoạch) dựa vào các căn cứ sau đây: tổng số lượng lao động hao phí để hoàn thành số lượng sản phẩm, hoặc khối lượng công việc, nhiệm vụ của năm kế hoạch; quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch; hệ số tăng năng suất lao động dự tính năm kế hoạch.

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n t_i SL_i}{T_n K_m}$$

*Trong đó:*

*D: Cầu lao động năm kế hoạch của tổ chức (người).*

*t<sub>i</sub>: Lượng lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm i (giờ - mức).*

*SL<sub>i</sub>: Tổng số sản phẩm i cần sản xuất năm kế hoạch.*

*T<sub>n</sub>: Quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch (giờ/người).*

*K<sub>m</sub>: Hệ số tăng năng suất lao động dự tính năm kế hoạch.*

*n: Số loại sản phẩm cần sản xuất năm kế hoạch.*

Để xác định lượng lao động hao phí cho 1 đơn vị sản phẩm ta phải dựa vào mức lao động tức mức thời gian hao phí cho từng công việc, theo từng nghề.

Quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch xác định thông qua xây dựng bảng cân đối thời gian lao động của một lao động năm kế hoạch trên cơ sở phân tích bảng cân đối thời gian lao động của một lao động năm báo cáo.

Dự kiến những yếu tố ảnh hưởng như thay đổi về kỹ thuật, tổ chức... để ước tính hệ số tăng năng suất lao động. Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức ta sẽ có số lượng sản phẩm từng loại.

Phương pháp này áp dụng để dự đoán cầu nhân lực cho những công việc, những sản phẩm xác định được hao phí lao động cần thiết tức là có mức lao động làm căn cứ khoa học, thường là những nghề cơ khí, dệt, may... Để tính được hao phí lao động cho một đơn vị sản phẩm phải thực hiện tính toán cho từng công việc nên tốn thời gian và phức tạp, nhưng kết quả khá chính xác.

### ***Phương pháp tính theo tiêu chuẩn hao phí lao động của một đơn vị sản lượng***

Nội dung cơ bản của phương pháp này là lấy tiêu chuẩn hao phí lao động để sản xuất ra một đơn vị sản lượng (1.000.000 đồng giá trị sản lượng; hoặc là một đơn vị sản phẩm) tính theo giờ - mức nhân với tổng sản lượng năm kế hoạch. Sau đó chia cho quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch ta được cầu lao động năm kế hoạch.

$$D = (Q \times t) / T$$

*Trong đó:*

*D: Cầu nhân lực năm kế hoạch.*

*Q: Tổng sản lượng cần phải sản xuất năm kế hoạch.*

*t: Tiêu chuẩn hao phí lao động cho một đơn vị sản lượng năm kế hoạch.*

*T: Tổng số giờ làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch.*

Phương pháp này thường áp dụng cho các ngành Nông nghiệp, lâm nghiệp

*Ví dụ : Tính nhu cầu lao động cho ngành trồng trọt của một địa phương năm kế hoạch 2015 biết các số liệu sau đây :*

Tổng diện tích gieo trồng 35.000 ha

Tiêu chuẩn hao phí lao động cho 1 ha gieo trồng là 300 ngày công

Số ngày công bình quân trên năm của 1 lao động ngành trồng trọt của địa phương là 250 ngày.

Cầu lao động ngành trồng trọt của địa phương này là :

$$D = (35.000 \text{ ha} \times 300 \text{ ngày công}) / 250 \text{ ngày công/lao động}$$

$$D = 42.000 \text{ lao động}$$

### ***Phương pháp tiêu chuẩn định biên***

Tiêu chuẩn định biên là khối lượng công việc/ nhiệm vụ mà một người phải đảm nhận. Ví dụ số học sinh mà một giáo viên phải đảm nhận; số giường bệnh mà một hộ lý phải phục vụ...

Dự báo cầu nhân lực năm kế hoạch theo phương pháp này sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cần hoàn thành năm kế hoạch như: Tổng số học sinh nhập trường theo từng loại lớp học (lớp 1; lớp 2...) của trường; hoặc tổng số giường bệnh cần phục vụ năm kế hoạch của bệnh viện; và định mức phục vụ của một giáo viên hoặc của một y sỹ, bác sỹ năm kế hoạch.

Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên thích hợp để dự báo cầu nhân lực năm kế hoạch của các tổ chức thuộc ngành giáo dục, y tế, phục vụ,...

*Ví dụ: Hãy dự báo số giáo viên từ lớp 1 đến lớp 5 (bậc tiểu học) năm kế hoạch của một huyện.*

**Bảng 2.1: Dự báo nhu cầu giáo viên bậc tiểu học của một huyện năm kế hoạch**

*ĐVT: Người*

Lớp	Tiêu chuẩn định biên (Số học sinh 1 giáo viên đảm nhiệm)	Số học sinh ở các lớp năm báo cáo 2014	Dự báo số lượng học sinh các lớp năm kế hoạch 2015	Số lượng giáo viên hiện có năm báo cáo 2014	Số lượng giáo viên dự báo năm kế hoạch 2015
(1)	(2)	(3)	(4)	(5 = 3:2)	(6 = 4:2)
Lớp 1	1/20	914	962	46	48
Lớp 2	1/22	896	914	41	42
Lớp 3	1/24	945	896	40	37
Lớp 4	1/26	1021	945	39	36
Lớp 5	1/28	968	1021	35	36
<b>Tổng số</b>		<b>4744</b>	<b>4738</b>	<b>201</b>	<b>199</b>

### 2.2.2 Các phương pháp toán học phức tạp

Các phương pháp toán học đơn giản tiến hành dự báo nhu cầu nguồn nhân lực dựa trên giả định nhu cầu là hàm tuyến tính hoặc là tổng hợp của các hàm dự báo đơn biến. Tuy nhiên, trên thực tế, nhu cầu về số lượng và chất lượng nhân viên cho tương lai bị ràng buộc bởi nhiều biến số: tác động từ môi trường bên trong và bên ngoài. Các tổ chức lớn có bề dày lịch sử về công tác hoạch định nguồn nhân lực thường sử dụng kỹ thuật thống kê phức tạp trong dự báo nhu cầu nguồn nhân lực. Phương pháp này được gọi là hồi quy đa biến, sử dụng một số nhân tố tương quan với cầu lao động cho việc dự báo nhu cầu lao động trong tương lai.

Sử dụng hàm số toán học phản ánh mối quan hệ của cầu nhân lực với các biến số như: doanh số bán ra; sản lượng sẽ sản xuất kỳ kế hoạch; năng suất lao động; số học sinh/ sinh viên dự kiến sẽ nhập trường thời kỳ kế hoạch... để dự báo cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch.

Để áp dụng phương pháp này cần thu thập số liệu phản ánh mối quan hệ giữa cầu nhân lực theo thời gian và các yếu tố theo chuỗi thời gian.

Chẳng hạn:  $y = f(X_1, X_2, X_3...)$

Chuỗi thời gian thu thập được số liệu càng dài thì kết quả dự báo cầu nhân lực thời kỳ kế hoạch càng chính xác.

Trên cơ sở tổng hợp các nhân tố tác động vào phương trình dự báo, nhà hoạch định tiến hành dự báo nhu cầu lao động. Phương pháp này chỉ có thể được áp dụng khi chuỗi dữ liệu quá khứ cho phép đạt được phương trình hồi quy ổn định, khi có mối quan hệ chặt chẽ giữa các nhân tố và cầu lao động, và khi không có sự thay đổi lớn về năng suất hoặc sản phẩm. Phương pháp khác có thể áp dụng để dự báo là quy hoạch

tuyến tính và quy hoạch đa mục tiêu để xác định số lượng nhân viên tối ưu trên cơ sở các ràng buộc. Các ràng buộc có thể bao gồm ngân sách về lương, tỷ lệ tối đa hoặc tối thiểu.

Có thể áp dụng phương pháp này để xác định cầu nhân lực của các tổ chức dựa vào phân tích mối quan hệ của nhiều yếu tố. Tuy vậy, phương pháp này thường thích hợp khi thu thập được số liệu của tổ chức trong một chuỗi thời gian dài trong quá khứ hoặc có mẫu số liệu khá lớn. Phương pháp này chỉ thích hợp trong trường hợp môi trường của tổ chức rất ổn định.

### **2.3. Dự báo nguồn cung ứng từ bên trong tổ chức**

Muốn dự báo nguồn cung nhân lực trong nội bộ tổ chức hay nói cách khác là phân tích lực lượng lao động hiện có trong tổ chức ta cần tiến hành theo trình tự sau:

*Bước 1: Phân loại lực lượng lao động hiện có trong tổ chức*

Số lượng nhân lực hiện có trong tổ chức trước hết phải được phân loại theo các tiêu thức khác nhau như: Giới tính; tuổi; theo nghề; theo trình độ lành nghề; sức khỏe; thâm niên công tác; tình trạng gia đình; theo chức năng; tiềm năng cho phát triển và đề bạt... làm cơ sở cho phân tích.

*Bước 2: Phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức*

#### ***Nội dung phân tích***

Phân tích cơ cấu tuổi của lực lượng lao động hiện có trong tổ chức. Phân tích cơ cấu nhân lực theo giới tính: nam, nữ để đánh giá mức độ phù hợp với yêu cầu công việc.

Phân tích trình độ văn hóa của người lao động theo các nghề, loại công việc.

Phân tích kết cấu trình độ, nghề nghiệp của người lao động theo từng cấp bậc (chẳng hạn: bậc 1; bậc 2; bậc 3; bậc 4...) so với nhu cầu. Hoặc phân tích so sánh trình độ (bảng cấp đạt được, chuyên ngành đã được đào tạo) của cán bộ quản lý, lãnh đạo với yêu cầu của công việc.

Phân tích so sánh mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân thông qua so sánh cấp bậc công việc và cấp bậc công nhân theo từng nghề, từng bậc biết được mức độ phù hợp, không phù hợp và có chiến lược nguồn nhân lực thích ứng cho thời kỳ kế hoạch.

Tập trung phân tích những công việc cụ thể hoặc loại công việc thường có tỷ lệ thay thế lao động cao; vắng mặt nhiều; vi phạm kỷ luật lao động hoặc hoàn thành công việc ở mức độ thấp, tình hình sử dụng thời gian lao động của các loại lao động.

Chỉ rõ những người sẽ về hưu, sẽ nghỉ việc trong từng năm kế hoạch để có kế hoạch thông báo cho người lao động biết trước đồng thời chuẩn bị người thay thế một cách chủ động.

#### ***Phương pháp phân tích***

Sử dụng phương pháp so sánh lực lượng nhân lực hiện có trong tổ chức theo từng tiêu thức với yêu cầu công việc mà họ đang đảm nhận hoặc so sánh tình hình nhân lực hiện có với yêu cầu công việc trong năm kế hoạch sắp tới nhằm đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của tổ chức.

*(a) Phân tích kết cấu nghề nghiệp của lao động trong doanh nghiệp*

Đảm bảo nhu cầu lao động theo từng nghề trong doanh nghiệp chẳng những đảm bảo tính đồng bộ về lao động giữa các nghề trong dây chuyền sản xuất mà còn tạo



điều kiện để sử dụng lao động hợp lý theo các nghề, tận dụng năng lực máy móc thiết bị hiện có. Bởi vì nếu một nghề nào đó bị thừa lao động so với nhu cầu sẽ dẫn đến bố trí lao động không đúng ngành nghề, trong khi đó nghề nào bị thiếu lao động sẽ không đảm bảo tính đồng bộ trong dây chuyền sản xuất.

Phương pháp phân tích: So sánh số lao động cần có theo nhu cầu sản xuất kinh doanh, phục vụ kinh doanh với số lao động hiện có theo từng nghề, từng công việc, từng chức danh.

*(b) Phân tích tình hình sử dụng công nhân sản xuất theo trình độ lành nghề*

Bằng việc so sánh cấp bậc công việc bình quân với cấp bậc công nhân bình quân của từng nghề; từng bộ phận sản xuất và toàn doanh nghiệp theo bảng sau:

**Bảng 3.1: Thống kê cấp bậc công việc bình quân và cấp bậc công nhân bình quân theo nghề tại Công ty May X**

Các nghề	Cấp bậc công việc bình quân	Cấp bậc công nhân bình quân	So sánh (CBCVbq-CBCNbq)
<b>Dệt</b>	3,5	3	+0,5
<b>May</b>	3	4	-1
<b>Tẩy nhuộm</b>	4	4	0
<b>Cơ khí</b>	5	6	-1

Theo ví dụ trên sự phù hợp trong bố trí lao động theo trình độ lành nghề của công ty được đảm bảo trong các nghề: Dệt, Tẩy; trong khi ở các nghề May, Cơ khí bị lãng phí sức lao động vì công nhân phải làm các công việc yêu cầu trình độ lành nghề thấp hơn trình độ lành nghề của họ.

*(c) Phân tích tình hình sử dụng cán bộ chuyên môn, kỹ thuật theo ngành nghề đào tạo, trình độ chuyên môn, thâm niên nghề...*

So sánh tình hình thực tế (số người hiện có) với yêu cầu công việc (số người cần có theo nhu cầu) nhằm đánh giá mức độ phù hợp theo các tiêu thức: ngành nghề đào tạo; trình độ chuyên môn; thâm niên nghề; trình độ ngoại ngữ,...

***Đề xuất các kế hoạch thích ứng cho tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển để thỏa mãn nhu cầu thay thế và phát triển, mở rộng sản xuất kinh doanh***

Hệ thống thông tin nguồn nhân lực sẽ cung cấp các thông tin, tư liệu, số liệu phân tích tình hình lực lượng lao động của tổ chức. Các thông tin, số liệu này được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau thuộc hồ sơ của người lao động như: các mẫu đơn xin việc; bảng đánh giá tình hình thực hiện công việc thường kỳ của người lao động; những bổ sung thay đổi của cá nhân người lao động; tình hình khen thưởng, kỷ luật; lịch sử về đào tạo, tiền lương; hồ sơ sức khỏe của người lao động... Hệ thống thông tin nguồn nhân lực không chỉ làm cơ sở cho phân tích tình hình nhân lực hiện có trong tổ chức để tiến hành hoạch định nguồn nhân lực mà còn làm cơ sở cho hoạch định sản xuất, thị trường, tài chính.

***Lựa chọn phương pháp dự báo***

Các phương pháp dự báo nhu cầu nguồn nhân lực và cung nội bộ được trình bày đều có ưu và nhược điểm riêng. Không phải tất cả chúng thích hợp cho mọi tổ chức và cho các trường hợp, vì thế nhà hoạch định nguồn nhân lực phải lựa chọn

phương pháp thích hợp nhất cho tổ chức. Các nhân tố sau cần được xem xét khi tiến hành lựa chọn kỹ thuật để dự báo nguồn nhân lực:

- *Tính ổn định và chắc chắn*: Sẽ không thích hợp khi sử dụng những phương pháp dự báo lệ thuộc quá nhiều vào các dữ liệu quá khứ nếu tổ chức và môi trường thay đổi nhanh chóng và rất khó dự báo. Phán đoán nguồn nhân lực có thể thích hợp cho trường hợp này.

- *Độ sẵn sàng của dữ liệu*: Dữ liệu quá khứ về số lượng nhân viên có đủ để tiến hành dự báo hay không? Dữ liệu đó có phản ánh được tính xu hướng hay không? Dữ liệu về kỹ năng, kiến thức... của nhân viên chính xác ở mức độ nào? Nếu các dữ liệu này không có, một vài cách thức thống kê không thể sử dụng được.

- *Số lượng nhân viên*: Một vài kỹ thuật thống kê, chẳng hạn như phân tích Markov được sử dụng và đáng tin cậy với một số lượng lớn nhân viên. Số lượng nhỏ nhân viên có thể cần phương pháp phán đoán.

- *Sự sẵn sàng nguồn lực*: Thời gian, máy tính, các chuyên gia thống kê có sẵn sàng để thực hiện dự báo?

- *Phạm vi thời gian*: Các phương pháp phán đoán có thể là thích hợp khi dự báo về dài hạn, trong khi các phương pháp thống kê có thể là chính xác cho ngắn hạn.

- *Sự tin nhiệm đối với quản trị*: Các nhà quản trị then chốt có chấp nhận tiến trình hoạch định nguồn nhân lực và tin tưởng vào kết quả dự báo hay không? Đôi khi các phương pháp đơn giản đòi hỏi sự tham gia của cấp quản trị tác nghiệp sẽ đạt được sự tin nhiệm cao hơn, mặc dầu đối với các công ty công nghệ cao thì các mô hình phức tạp là dễ được chấp nhận. Ví dụ công ty năng lượng Duke (Mỹ) đang phải đương đầu với thách thức trong việc phát triển hệ thống hoạch định nguồn nhân lực nhằm thoả mãn cả hai giới hữu quan cơ bản. Các nhà quản trị ở các bộ phận thường sử dụng các mô hình hoạch định phức tạp trong khi những nhà đầu tư của Duke, các ngành tư vấn, bất động sản muốn điều gì đó đơn giản.

#### **2.4. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài**

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài là công việc rất quan trọng bởi vì nhân lực của tổ chức thường bị biến động do một số người đang làm việc trong tổ chức nhưng lại có nhu cầu chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, bị kỷ luật buộc thôi việc... Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung cho số này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất. Do đó, dự đoán cung nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cho phép tổ chức thấy rõ tiềm năng lao động, các nguồn nhân lực có thể cung cấp cho tổ chức và có biện pháp thu hút nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của tổ chức khi cần thiết.

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức cần được xem xét và phân tích ở tầm vĩ mô bởi vì nó phụ thuộc vào nguồn nhân lực của xã hội, quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực trong xã hội lại phụ thuộc vào quy mô, cơ cấu và sự gia tăng dân số. Do đó các yếu tố: kinh tế, văn hóa, xã hội, tâm lý, phong tục, tập quán... lại ảnh hưởng đến mức sinh. Việc tăng hoặc giảm mức sinh sẽ tác động đến tăng giảm các nguồn nhân lực. Chẳng hạn, xu hướng giảm sinh ở các nước phát triển trong các thập kỷ vừa qua đã và đang dẫn đến thiếu nhân lực hiện tại và tương lai cho các nước này. Từ đó các chức năng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức như: tuyển mộ, tuyển chọn,

đào tạo, phát triển, thù lao lao động, các quan hệ lao động... cũng phải được xem xét, điều chỉnh, giải quyết căn cứ vào tình hình khan hiếm các nguồn lao động của xã hội. Trong khi đó ở các nước chậm phát triển và đang phát triển như nước ta, do kết quả của gia tăng dân số nhanh trong cuối những năm 70 và đầu những năm 80, số lượng nguồn nhân lực hiện tại của đất nước rất dồi dào. Do đó, khi đánh giá cung nhân lực từ bên ngoài để có các biện pháp thu hút lao động, duy trì và phát triển lực lượng lao động của tổ chức phải đặt trong điều kiện thừa nhân lực về mặt số lượng, nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, nhiều nghề thiếu nhân lực có trình độ lành nghề.

Khi đánh giá và dự đoán nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cần tập trung vào các nội dung sau đây:

#### **2.4.1. Biến động mức sinh, mức chết, quy mô và cơ cấu dân số**

Dân số là cơ sở hình thành các nguồn nhân lực. Tuy vậy, việc tăng giảm dân số của thời kỳ này chỉ có thể tác động đến tăng hoặc giảm dân số của thời kỳ sau đó từ 15 đến 16 năm. Bởi vì con người từ khi sinh ra cho đến khi bước vào tuổi có khả năng lao động phải mất một khoảng thời gian ít nhất 15 đến 16 năm. Mà việc tăng, hoặc giảm mức sinh và mức chết sẽ trực tiếp làm tăng hoặc giảm quy mô và cơ cấu dân số, từ đó làm thay đổi quy mô và cơ cấu lực lượng lao động. Do đó, phân tích quy mô cơ cấu dân số, sự tăng hoặc giảm mức sinh, mức chết sẽ cho phép tổ chức nhìn thấy rõ các nguồn nhân lực trong tương lai để có biện pháp thích ứng.

Trong điều kiện Việt Nam hiện nay có quy mô dân số lớn đứng thứ 13 trên thế giới và thứ 3 trong khu vực Đông Nam Á đã và đang tạo ra một nguồn nhân lực rất đông đảo về mặt số lượng. Hơn nữa cơ cấu dân số Việt Nam trẻ nên số người bước vào độ tuổi lao động hàng năm lớn. Theo số liệu tổng điều tra dân số và nhà ở 1/4/2009 dân số Việt Nam gần 86 triệu người, tỷ lệ tăng dân số bình quân năm trong giai đoạn 1999 – 2009 là 1,2%/năm.

Bên cạnh thuận lợi quy mô dân số lớn, tỷ lệ phát triển dân số cao đã cung cấp một nguồn nhân lực dồi dào về mặt số lượng thì cũng đang đặt ra những khó khăn về nhà ở, giáo dục, nâng cao mức sống và nhất là cung cấp số người bước vào tuổi lao động hàng năm rất lớn. Do đó cung nhân lực của các tổ chức có nhiều thuận lợi trong đáp ứng về mặt số lượng nhưng các tổ chức cũng gặp phải không ít khó khăn trong việc tìm được đúng người cho công việc yêu cầu của tổ chức, đặc biệt về mặt chất lượng lao động.

#### **2.4.2. Phân tích quy mô và cơ cấu lực lượng lao động xã hội**

Các thông tin và số liệu thu thập được từ các cơ quan thuộc Bộ Lao động và các cơ quan Thống kê như: tổng số lực lượng lao động; cơ cấu lực lượng lao động theo giới tính; theo tuổi; tỷ lệ người có việc làm, thất nghiệp, giờ làm việc bình quân, thu nhập bình quân, số lao động làm việc theo mùa, tỷ lệ lao động hoạt động trong các ngành hoặc trong các thành phần kinh tế. Trên tầm vĩ mô sẽ giúp cho các tổ chức nhìn thấy rõ khả năng cung nhân lực cho tổ chức khan hiếm hay dồi dào, từ đó có kế hoạch và biện pháp thu hút lao động cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ trong thời kỳ kế hoạch.

Theo kết quả điều tra mẫu quốc gia về lao động – việc làm năm 2009 quy mô lực lượng lao động của Việt Nam lớn và tiếp tục gia tăng với tốc độ cao. Năm 2009 cả nước có 43,8 triệu người trong độ tuổi lao động đang làm việc, chiếm 51,1% dân số.

Do đó, khả năng cung về số lượng nguồn nhân lực trong phạm vi xã hội cho các tổ chức rất phong phú. 73% lực lượng lao động tập trung vào khu vực nông thôn, khu vực thành thị chỉ có 27%. Với số lượng phong phú như trên tỷ lệ thất nghiệp và thiếu việc làm của lực lượng lao động tương đối cao.

### **2.5.3. Phân tích chất lượng nguồn nhân lực**

Chất lượng nguồn nhân lực là một tiêu thức rất quan trọng trong phân tích cung nhân lực từ bên ngoài. Nếu chất lượng nguồn nhân lực cao, đa dạng sẽ tạo cơ hội cho các tổ chức có khả năng thu hút được lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc.

Chất lượng nguồn nhân lực được phân tích theo các tiêu thức:

- *Trình độ học vấn của lực lượng lao động* ngày càng được nâng cao do đòi hỏi của tiến bộ kỹ thuật, công nghệ, thay đổi của môi trường... Ngày nay, lực lượng lao động trẻ có học vấn cao, có nhu cầu việc làm và cũng có nhiều nhu cầu đặt ra cho người sử dụng lao động như: muốn được thử thách, muốn làm những công việc có mức lương cao, hay di chuyển và không gắn bó suốt đời với tổ chức (biên chế suốt đời) như thế hệ người lao động của thời kỳ bao cấp trước đây. Do đó, việc phân tích trình độ học vấn của lực lượng lao động sẽ giúp cho các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực nhìn thấy rõ chất lượng nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài và có biện pháp để thu hút được những lao động có chất lượng cao và đối xử, đãi ngộ xứng đáng để giữ chân họ ở lại với tổ chức.

- *Tình hình giáo dục và đào tạo của đất nước* trong từng thời kỳ như: giáo dục nghề nghiệp; đào tạo công nhân kỹ thuật; đào tạo đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp... hàng năm sẽ cung cấp cho các tổ chức một lực lượng lao động có trình độ chuyên môn lành nghề phù hợp với yêu cầu công việc.

### **2.4.4. Phân tích tình hình di dân**

Tình hình di dân giữa các vùng trong nước, giữa các tỉnh/thành phố có ảnh hưởng lớn đến số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực của địa bàn từ đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cung lao động từ thị trường bên ngoài cho tổ chức. Đặc biệt di dân tự do từ nông thôn ra thành phố với mục tiêu kinh tế xã hội như tìm kiếm việc làm, tăng thu nhập ở các nước đang phát triển đã và đang tạo nên những biến động lớn về nguồn nhân lực.

### **2.4.5. Dự đoán nguồn lao động từ nước ngoài về**

Trong điều kiện hiện nay của Việt Nam có nguồn lao động dồi dào và đang tìm kiếm các biện pháp xuất khẩu lao động sang thị trường các nước châu Á: Nhật Bản, Hàn Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, Malaysia... cũng như các nước châu Phi, châu Âu như: Li Bi, Công hòa Ship, Liên Xô cũ... Đồng thời với việc đưa lao động đi nước ngoài thì hàng năm các địa phương trong toàn quốc lại tiếp nhận số lao động hết thời hạn trở về và có nhu cầu được làm việc. Đây cũng là nguồn cung cấp lao động cho các tổ chức.

Ngoài những nội dung trên còn phân tích xu hướng phát triển của các nghề nghiệp hoặc một số khía cạnh khác tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi tổ chức, trong mỗi thời kỳ. Cùng với quá trình phát triển của khoa học kỹ thuật, công nghệ sẽ làm xuất hiện những nghề nghiệp mới trong khi một số nghề nghiệp cũ có thể mất đi hoặc bị thu

hẹp lại. Do đó, khi phân tích cung nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cũng cần quan tâm đến xu hướng phát triển của các nghề nghiệp.

Sau khi phân tích cung nhân lực từ thị trường lao động bên trong và bên ngoài, mỗi tổ chức cần đưa ra được kết quả dự đoán tổng số lao động sẵn sàng cung cấp cho tổ chức là bao nhiêu? Thuộc các nghề, các bậc cụ thể như thế nào? Vào từng thời điểm cụ thể trong thời kỳ kế hoạch.

## CHƯƠNG 3: TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ

Việc chiêu mộ và tuyển chọn nhân viên là vô cùng quan trọng trong việc xây dựng và duy trì một hệ thống tổ chức thành công, vì con người là hạt nhân của mọi tổ chức, kỹ thuật, tài chính hoặc quá trình quản lý. Do đó, việc lựa chọn người thích hợp, một công việc quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, cũng là một tiền đề để doanh nghiệp có thể bảo đảm sự phát triển.

### 3.1 Tuyển mộ nhân sự

#### 3.1.1 Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển mộ

“Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm” (*Nguyễn Hữu Thân, 2008*)

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình.

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như các yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: Đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; các mối quan hệ lao động...

#### 3.1.2. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ

##### 3.1.2.1. Nguồn bên trong tổ chức

Biện pháp tuyển mộ nội bộ thường giúp tìm ra các ứng cử viên tốt nhất, phù hợp với một vị trí cần tuyển, khuyến khích phát triển nghề nghiệp, phát triển chuyên môn, và quá trình đào tạo chéo giữa các nhân viên giúp họ thấy rằng họ có tiềm năng phát triển, họ sẽ không dễ dàng rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến chỗ làm việc khác. Hầu hết các công ty đều khuyết chức vụ trống từ bên trong bất cứ khi nào có thể. Có nhiều phương pháp tuyển dụng nội bộ được sử dụng cho các cấp độ công việc khác nhau.

##### *Ưu điểm của nguồn này là:*

Đối với những người đang làm việc trong tổ chức, khi ta tuyển mộ những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong tổ chức. Vì khi họ biết sẽ có cơ hội được đề bạt họ sẽ làm việc với động lực mới và họ sẽ thúc đẩy quá trình làm việc tốt hơn, sẽ làm tăng sự thỏa mãn đối với công việc, sẽ tăng được tình cảm, sự trung thành của mọi người đối với tổ chức.

Đây là những người đã quen với công việc trong tổ chức, họ đã qua thử thách về lòng trung thành. Cái được lớn nhất khi đề bạt nguồn này là tiết kiệm được thời

gian làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn, hạn chế được một cách tối đa ra các quyết định sai trong đề bạt và chuyển chuyển lao động.

***Nhược điểm của nguồn này là:***

- Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức chúng ta phải đề phòng sự hình thành nhóm "ứng cử viên không thành công"

- Đối với các tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, nếu chúng ta chỉ sử dụng nguồn trong nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng lao động.

- Khi xây dựng chính sách đề bạt trong tổ chức cần phải có một chương trình phát triển lâu dài với cách nhìn tổng quát hơn, toàn diện hơn và phải có quy hoạch rõ ràng. Khi một vị trí trống được điền khuyết từ bên trong, vị trí trống thứ hai được tạo ra. Sự dịch chuyển này gọi là "hiệu ứng gợn sóng".

*Đối với nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau*

(a) Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức.

(b) Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức.

(c) Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong: "Danh mục các kỹ năng", mà các tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các công ty. Trong bảng này thường bao gồm các thông tin như: các kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển mộ.

**3.1.2.2. Nguồn bên ngoài tổ chức**

Nỗ lực tuyển dụng bên ngoài muốn thành công cần phải lập kế hoạch kỹ càng và có sự hợp tác. Thường trong các công ty vừa và lớn, các chuyên gia nguồn nhân lực thực hiện hầu hết các hoạt động tuyển dụng. Những người này có thể là các chuyên gia nguồn nhân lực, những người đã dành thời gian trong việc thực hiện các hoạt động tuyển dụng hoặc những nhà tuyển dụng thường xuyên, những người chuyên nghiệp trong việc tìm kiếm và rà soát các nhân viên mới tiềm năng. Nhà tuyển dụng có thể ra quyết định tuyển dụng cho một vài công việc ở cấp độ thấp (trong sơ đồ cơ cấu tổ chức), nhưng thông thường họ bố trí, đánh giá và sau đó chuyển những nhân viên có khả năng nhất cho nhà quản trị (hoặc thỉnh thoảng cho nhóm) của đơn vị mà vị trí trống xuất hiện. Nhà quản trị này, được gọi là nhà quản trị phụ trách tuyển dụng, tiến hành ra quyết định cuối cùng. Để tìm được ứng viên thích hợp, nhà tuyển dụng phải làm việc chặt chẽ với nhà quản trị tuyển dụng trong suốt tiến trình tuyển dụng.

Đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm:

- Những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề (Bao gồm cả những người được đào tạo trong nước và ngoài nước);

- Những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ;

- Những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

***Ưu điểm của nguồn này là:***

- Đây là những người được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống;
- Những người này có thể mang lại các ý tưởng mới và các quan điểm mới;
- Tránh sự nhầm lẫn đi cùng với “hiệu ứng gợn sóng”

***Nhược điểm của nguồn này là:***

- Hạn chế của nguồn bên ngoài là chi phí. Bởi vì thị trường lao động bên ngoài là lớn hơn và khó tiếp cận hơn nguồn nội bộ.

- Tuyển người ở ngoài tổ chức chúng ta sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc;

- Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức (nhất là trong việc đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội được thăng tiến, và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Nếu chúng ta tuyển mộ những người đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh nếu không họ sẽ kiện. Vì xưa nay còn tồn tại ý kiến cho rằng người lao động khi chạy sang với chủ mới thường hay lộ bí mật về các thông tin kinh doanh của họ.

*Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau đây:*

***(a) Phương pháp quảng cáo truyền miệng***

Quảng cáo truyền miệng thường nhanh chóng, hiệu quả và thường ít tốn kém. Nhân viên sẽ tiến cử bạn bè và những người quen của họ, những người có khả năng và thích hợp với công việc, họ có khuynh hướng giới thiệu những người có khả năng, thích hợp nhất cho công việc và sau đó họ sẽ giám sát những nhân viên này một khi được tuyển dụng. Mỗi nhân viên nhận được các thông tin về vị trí trống mỗi khi nó xuất hiện. Vì thế, số nhà tuyển dụng của công ty nhiều như là số các nhân viên của nó. Một vài công ty còn thưởng cho những nhân viên khi giới thiệu những ứng viên giỏi. Một hạn chế của quảng cáo truyền miệng là phương pháp này có thể giảm thiểu khả năng công ty đáp ứng được các mục tiêu hành động xác thực. Nếu lực lượng lao động của công ty ở độ tuổi trưởng thành thì những bạn bè của những người này cũng có khuynh hướng cũng là những người trưởng thành. Vì vậy, công ty nên kết hợp các phương pháp chính thức và phi chính thức để tạo ra sự đa dạng nguồn tuyển dụng. Quảng cáo truyền miệng cũng không có khả năng tạo ra số lượng lớn ứng viên cần thiết để mở rộng phạm vi hoạt động.

***(b) Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như:*** Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác. Nội dung quảng cáo tùy thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển mộ và tính chất của công việc mà có thể tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan tuyển mộ.

***(c) Tuyển dụng qua internet***

Tuyển dụng Internet phát triển nhanh hơn bất kỳ phương pháp tuyển dụng nào khác trong vòng một vài năm gần đây. Internet là cách tốt nhất để hướng đến các ứng



viên mạnh về máy tính và kỹ thuật và cũng là cách ít tốn kém nhất để hướng đến khán giả toàn cầu.

(d) Một phương pháp chính thống khác của tuyển dụng là sử dụng các trung tâm việc làm. Một trung tâm tìm và giới thiệu các ứng viên, tiền cử họ với các công ty thích hợp để đánh giá sâu hơn và lựa chọn cuối cùng. Một trung tâm có thể rà soát một cách hiệu quả chỉ khi nó hiểu thấu đáo vị trí mà nó muốn điền khuyết. Vì vậy, điều cực kỳ quan trọng là người sử dụng lao động nên cụ thể và chính xác khi mô tả vị trí và yêu cầu của nó cho trung tâm việc làm.

(e) Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm.

(f) Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề. Tuyển dụng từ các trường đại học được sử dụng rộng rãi ở các công ty quy mô lớn và vừa, có nhu cầu về nhân viên cơ bản được đào tạo. Tuyển dụng từ các trường đại học có thể rất hiệu quả cho tổ chức, vì nhiều ứng viên giỏi có thể được phỏng vấn trong thời gian ngắn ở cùng một địa điểm. Hơn nữa, nó thuận tiện, vì các trường đại học tạo sự hỗ trợ cả về nơi chốn và trợ giúp về hành chính. Tuyển dụng từ các trường đại học có chi phí trung bình. Nó đắt hơn quảng cáo truyền miệng hoặc quảng cáo giới hạn, nhưng có thể rẻ hơn sử dụng các trung tâm dịch vụ việc làm (khi công ty trả phí dịch vụ).

(g) Tuyển dụng các nhân viên khiếm khuyết

Nếu người khiếm khuyết không gây trở ngại cho khả năng thực hiện các chức năng nền tảng của công việc, người sử dụng lao động có thể không phân biệt đối xử với những người này. Tuyển dụng đối tượng này thường ít chi phí, lương thấp, nhưng có thể được hoan nghênh, vì tỏ ra có trách nhiệm với xã hội.

(h) Tuyển dụng thông qua các công ty săn đầu người

Công ty săn đầu người là một tổ chức dịch vụ xã hội mới phát triển trong những năm gần đây để cung cấp cho doanh nghiệp những cán bộ quản lý và nhân viên kỹ thuật có trình độ cao. Thông thường các công ty săn đầu người thực hiện 2 nghiệp vụ: Một là tìm nhân tài theo đơn đặt hàng của doanh nghiệp; hai là tìm những công việc thích hợp cho nhân tài. Họ thiết lập các kênh giữa doanh nghiệp và nhân tài các cấp, truyền đạt các thông tin liên quan cho họ, qua đó thu phí dịch vụ tương đương. Các công ty săn đầu người cần hiểu rõ yêu cầu của doanh nghiệp đối với nhân tài, đồng thời họ phải dựa vào biến động của thị trường để kịp thời thu thập thông tin lao động, xây dựng kho dự trữ nhân tài cho mình. Chính vì vậy, nhân tài mà doanh nghiệp chiêu mộ qua các công ty săn đầu người thường có hiệu suất và tố chất cao.

Căn cứ vào các nguồn tuyển mộ của doanh nghiệp, có thể chia hai kênh tuyển mộ làm kênh nội bộ và kênh bên ngoài. Hai kênh này đều có những khuyết điểm riêng, nhưng mấu chốt là kênh nào thỏa mãn được nhiều hơn yêu cầu nhân tài của doanh nghiệp

### **Tuyển mộ bên trong**

#### **Ưu điểm**

Sản sinh hiệu quả khích lệ và sức mạnh noi theo

### **Tuyển mộ bên ngoài**

#### **Ưu điểm**

Có lợi cho sự phát triển và sáng tạo của doanh nghiệp, tránh được bè phái trong

Nâng cao mức độ trung thành của nhân viên

Khả năng thích ứng cao

nội bộ doanh nghiệp

Có lợi cho việc hiểu được thông tin bên ngoài, xây dựng hình tượng doanh nghiệp

Sinh ra hiệu ứng lan truyền, khuyến khích tiềm năng và sự phấn đấu của nhân viên

Có lợi cho việc hóa giải mâu thuẫn trong nội bộ doanh nghiệp, hòa hoãn sự căng thẳng giữa những người cạnh tranh với nhau trong doanh nghiệp;

Tránh việc sử dụng người trong nội bộ chưa thực sự thành thục;

### **Khuyết điểm**

Có thể tạo ra mâu thuẫn nội bộ

Không có lợi cho việc xây dựng danh tiếng cho cán bộ chủ quản mới

Có thể xuất hiện hiện tượng bè phái

Sẽ xuất hiện hiện tượng không công bằng

Hình thành thói xấu “ăn theo”

Mất đi cơ hội tìm được nhân tài ưu tú doanh nghiệp

### **Khuyết điểm**

Khó trong quyết sách và tăng tính mạo hiểm

Giá thành tuyển dụng cao

Đầu vào nhân viên mới chậm

Ảnh hưởng đến tính tích cực của nhân viên trong nội bộ

### **3.1.3 Quá trình tuyển mộ**

Để đạt thắng lợi, quá trình tuyển mộ cần được tiến hành có kế hoạch và mang tính chiến lược rõ ràng. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước sau:

#### **3.1.3.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ**

Tuyển mộ là chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Phòng nguồn nhân lực có chức năng quảng cáo và thông báo tuyển người, sàng lọc người xin việc. Phòng nguồn nhân lực là cơ quan tham mưu cho các cấp lãnh đạo trong tổ chức (Ban giám đốc, Hội đồng quản trị, Giám đốc công ty, Tổng công ty...) về việc hoạch định các chính sách tuyển mộ như: Xác định nhu cầu tuyển mộ, xác định địa chỉ tuyển mộ, kinh phí tuyển mộ, các mục tiêu tuyển mộ cụ thể. Phòng nguồn nhân lực chịu trách nhiệm hầu hết các hoạt động tuyển mộ của tổ chức, khuyến nghị các chính sách lên các cấp lãnh đạo và quản lý các cấp về xây dựng chiến lược và các quy trình quảng cáo tìm người xin việc, thu thập các thông tin từ người xin việc, lựa chọn và sàng lọc các thông tin này, để đưa ra được những người có đủ các phẩm chất đáp ứng được các yêu cầu do công việc đòi hỏi, để có khả năng được lựa chọn. Phòng nhân lực cũng chịu trách nhiệm việc đánh giá quá trình tuyển mộ, nghiên cứu để đưa ra được những quy trình tuyển mộ có hiệu quả nhất.

Các "Bản mô tả công việc" và "Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện" có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển mộ. Phòng Nhân lực phải lấy "Bản mô tả công việc" và "Bản yêu cầu công việc với người thực hiện" làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển mộ, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần tuyển mộ. "Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện" giúp cho những người xin việc quyết định xem họ có nên nộp đơn hay không.

***Nội dung của chiến lược tuyển mộ bao gồm:***

***(a) Lập kế hoạch tuyển mộ***

Trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển mộ được số người nộp đơn nhiều hơn số người cần thuê mướn. Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào bước tiếp theo. Trong kế hoạch tuyển mộ, chúng ta phải xác định các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Tỷ lệ sàng lọc có ảnh hưởng tới chi phí tài chính, tâm lý của người dự tuyển và kỳ vọng của người xin việc. Tỷ lệ sàng lọc ở các tổ chức của nước ta hiện nay được xác định tùy theo ý định chủ quan của người lãnh đạo mà chưa có những căn cứ xác đáng trên cơ sở khoa học. Các tỷ lệ sàng lọc phần lớn do tính đặc thù của công việc, tâm lý xã hội của người xin việc quyết định, trong đó yếu tố thu nhập có ý nghĩa quan trọng nhất. Do đó khi xác định tỷ lệ sàng lọc ta cần phải căn cứ vào các yếu tố như:

- Căn cứ vào thị trường lao động (cung - cầu lao động);
- Căn cứ vào chất lượng của nguồn lao động;
- Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc;
- Căn cứ tâm lý chọn nghề của tập thể người lao động;
- Kinh nghiệm của tổ chức trong công tác tuyển mộ.

Khi lập kế hoạch tuyển mộ cần phải chú ý tới cơ hội có việc làm công bằng cho người lao động, không nên có các biểu hiện thiên vị, định kiến khi tuyển mộ. Khi đã xác định được số lượng người cụ thể cần tuyển mộ thì vấn đề còn lại là phải xác định được các nguồn tuyển mộ, thời gian và phương pháp tuyển mộ.

***(b) Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ***

Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp.

***(c) Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ***

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển mộ, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển. Ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng rất thấp, do vậy khi tuyển mộ lao động phổ thông với số lượng lớn thì ta chú ý vào thị trường này. Đối với các loại lao động cần chất lượng cao thì chúng ta tập trung vào các địa chỉ sau:

- Thị trường lao động đô thị nơi tập trung hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt.

- Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề.

- Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

Khi xác định các địa chỉ tuyển mộ chúng ta cần phải chú ý tới một số vấn đề sau đây:

- Các tổ chức cần xác định rõ thị trường lao động quan trọng nhất của mình, mà ở đó có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc trong tương lai.

- Phân tích lực lượng lao động hiện có để từ đó xác định nguồn gốc của những người lao động tốt nhất.

- Nhưng nếu ta lạm dụng quá nhiều vào một nguồn cụ thể khi tuyển mộ thì sẽ làm tăng khả năng phân biệt đối xử, làm mất đi tính đa dạng, phong phú của nguồn tuyển mộ.

Khi các địa chỉ tuyển mộ đã được khẳng định thì vấn đề tiếp theo của các tổ chức là xác định thời gian và thời điểm tuyển mộ. Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển mộ ta cần lập kế hoạch cho thời gian trước mắt và lâu dài (< 1 năm, 3 năm, 5 năm). Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của các tổ chức đã xây dựng tương ứng (quy mô kinh doanh, tốc độ tăng trưởng, tính chất công nghệ). Thời gian để bắt đầu tuyển dụng có thể được tính theo công thức:

$$T_{cm} = T_{sd} - t_1 - t_2 - t_3$$

*Trong đó:*

$T_{cm}$  : là thời điểm bắt đầu hoạt động tuyển dụng

$T_{sd}$  : là thời điểm cần sử dụng nhân viên

$t_1$  : Khoảng thời gian cần có để thu nạp hồ sơ

$t_2$  : Khoảng thời gian cần thiết để lựa chọn ứng viên

$t_3$  : Khoảng thời gian cần thiết để huấn luyện nhân viên làm quen với môi trường làm việc mới.

### **3.1.3.2. Tìm kiếm người xin việc**

Khi đã xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ thì các hoạt động tuyển mộ được tiến hành. Quá trình tìm kiếm người xin việc có vị trí quan trọng, nó được quyết định bởi các phương pháp thu hút người xin việc. Ở nước ta hiện nay có nhiều phương pháp thu hút người xin việc, các phương pháp này phụ thuộc vào các nguồn tuyển mộ mà tổ chức dự định sẽ thu hút.

Trong quá trình tuyển mộ các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế thì các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

Hình thức gây sự chú ý đầu tiên đối với người lao động là hình ảnh về tổ chức. Để có một ấn tượng mạnh về tổ chức ta nên truyền tải các hình ảnh đẹp có lợi cho tổ chức và phải vẽ ra được những viễn cảnh tương lai của tổ chức. Tuy vậy, khi giải

quyết vấn đề này các nhà tuyển mộ thường có tâm lý sợ rằng nếu nói sự thật thì các ứng viên sẽ không nộp đơn còn quá tô hồng sẽ gây những cú sốc cho những người được nhận vào làm việc, sẽ làm cho họ vỡ mộng, thiếu tin tưởng và các cảm giác khác khi chưa được chuẩn bị kỹ về trạng thái tâm lý. Kinh nghiệm thực tế đã cho chúng ta thấy rằng:

Khi người lao động được cung cấp các thông tin đúng với thực tế của công việc thì số người nộp đơn xin việc không giảm và tỷ lệ người bỏ việc giảm rõ rệt so với việc cung cấp thông tin tô hồng.

Khi các tổ chức cung cấp cho người xin việc các thông tin trung thực thì sẽ ngăn chặn được các cú sốc do kỳ vọng của người lao động tạo nên bởi họ đã nắm được các thông tin chính xác tại nơi làm việc nên họ sẵn sàng đón nhận các tình huống được coi là xấu nhất.

Trong chiến lược thu hút nguồn nhân lực của mình các tổ chức cần phải cân nhắc các hình thức kích thích để đưa ra khi công bố trên các phương tiện quảng cáo. Trong thực tế những người nộp đơn xin việc thường bị thu hút bởi mức lương và mức tiền thưởng cao. Đây là hình thức hấp dẫn nhất, còn trong trường hợp những người này từ chối tiền lương cao thì tổ chức phải xem xét đưa ra các hình thức thích hợp nhất.

Vấn đề tiếp theo là xác định các cán bộ tuyển mộ có hiệu quả bởi vì năng lực của người tuyển mộ có tính chất quyết định nhất đến chất lượng của tuyển mộ. Trong quá trình tuyển mộ những nhân viên và các cán bộ tuyển mộ là người đại diện duy nhất cho tổ chức, vì vậy những người xin việc coi những người này là hình mẫu của họ, do đó cán bộ tuyển mộ cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Những người làm công tác tuyển mộ phải là những người có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu công việc chuyên môn, hiểu cặn kẽ kỹ thuật tuyển chọn, có đủ các kiến thức, kỹ năng về các lĩnh vực như tâm lý xã hội, công nghệ và kỹ thuật, tâm lý lao động, kỹ năng trắc nghiệm, phỏng vấn v.v...

Ngoài ra cán bộ tuyển mộ cần phải chú ý tới các vấn đề sau:

- Quan tâm tới người xin việc với tư cách là một cá nhân
- Người tuyển mộ phải nhiệt tình, đây là cầu nối làm cho cơ hội xin việc trở nên hấp dẫn vì người tham gia tuyển mộ cởi mở bộc bạch những suy nghĩ của bản thân, tạo ra sự hưng phấn khi trả lời các câu hỏi của hội đồng tuyển mộ
- Người tham gia phỏng vấn phải hội đủ các tố chất về nhân cách, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc, am hiểu về các vấn đề xã hội của lao động
- Trong quá trình tuyển mộ phải tạo ra bầu không khí tâm lý thân thiện hòa đồng, phải bố trí thời gian cân đối giữa hỏi và nghe các ứng viên.

### **3.1.3.3. Đánh giá quá trình tuyển mộ**

Sau một quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này ngày càng tốt hơn. Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển mộ. Để đảm bảo nội dung này ta cần chú ý tới các vấn đề sau đây:

- Tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không?
- Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển mộ, đánh giá hiệu quả của tuyển mộ với mục tiêu của tổ chức.
- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc.

- Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa.
- Các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết được các trường hợp phải loại bỏ chưa.
- Chi phí tài chính cho quá trình tuyển mộ.

#### **3.1.3.4. Các giải pháp thay cho tuyển mộ**

Khi các tổ chức gặp các khó khăn về tài chính cho việc tuyển mộ, ta có thể dùng các biện pháp dưới đây để thay thế tuyển mộ.

##### *(a) Hợp đồng thuê lại*

Trong điều kiện hiện nay một số tổ chức vì khó khăn về lao động không thể tuyển mộ được thì có thể cho một tổ chức khác thực hiện công việc dưới dạng hợp đồng thuê lại.

##### *(b) Làm thêm giờ*

Biện pháp này cho phép tiết kiệm được chi phí tuyển thêm người và tăng khả năng sản xuất mà không cần tăng lao động. Mặt khác cũng cần phải thấy rằng các nhân viên trẻ thường thích làm thêm giờ để tăng thu nhập.

Tuy nhiên việc tổ chức làm thêm giờ cũng cần phải chú ý các điều sau đây:

- Việc làm thêm giờ phải tuân theo những điều khoản đã được quy định trong “Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam”.
- Khi huy động làm thêm giờ mà tổ chức không khoa học sẽ dẫn đến tình trạng là: Số người làm giờ hành chính sẽ giảm, sẽ tăng khả năng gây tai nạn lao động.
- Nếu lạm dụng làm thêm giờ quá nhiều thì sẽ dẫn đến tình trạng vi phạm luật lao động, dẫn đến tình trạng tranh chấp và xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Do đó khi bố trí làm thêm giờ phải thật chú ý tới các điều trên đây nếu không sẽ không có hiệu quả.

##### *(c) Nhờ giúp tạm thời*

Đây là phương pháp thay thế tuyển mộ khi một công ty nhờ một công ty khác giúp đỡ thực hiện các dịch vụ trong thời gian ngắn mang tính chất tạm thời.

Hình thức này chỉ thực sự có hiệu quả về chi phí đối với lao động cần trình độ đào tạo thấp và làm việc lâu dài.

##### *(d) Thuê lao động từ công ty cho thuê*

Hình thức này tiên bộ hơn so với nhờ giúp tạm thời ở chỗ:

- Giảm bớt các chi phí có liên quan đến nhân sự.
- Các lao động thuê được có thể tham gia vào các kế hoạch lâu dài tốt hơn là công nhân thuê tạm thời vì trình độ chuyên môn đã được chuẩn bị kỹ hơn, tính kỷ luật cao hơn.

Khi sử dụng các biện pháp thay thế tuyển mộ chúng ta cần chú ý một số điểm sau:

- Những người lao động thuê từ các công ty khác về thường họ không được hưởng các loại phúc lợi của đơn vị họ đang làm việc do đó phần nào gây trạng thái tâm lý không phấn khởi và thực chất đây là hạ thấp mức sống của người lao động, do vậy phải ngăn chặn tư tưởng “Lợi dụng người lao động”.

- Để nâng cao sự gắn bó của người lao động với công việc và hạn chế tình trạng làm thua thiệt người lao động ta cần phải đưa ra được một số quy định như sau:
  - Công việc tạm thời phải được quy định thời gian là bao nhiêu ngày hoặc giờ.
  - Những người sử dụng lao động phải mua bảo hiểm y tế, phải đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động và phải thực hiện các quy định khác cho người lao động về phúc lợi.
  - Đề nghị các công ty cho thuê lao động phải giải quyết các phúc lợi cho người lao động theo các chế độ hiện hành.

### **3.2 Tuyển chọn nhân sự**

#### **3.2.1 Khái niệm, mục đích của tuyển chọn**

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các bản yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây:

- Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.
- Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.
- Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc với tổ chức.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà Quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

#### **3.2.2 Quy trình tuyển chọn**

Quá trình tuyển chọn là một quy trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình được xem như là một hàng rào chắn để sàng lọc loại bỏ những ứng viên không đủ các điều kiện đi tiếp vào các bước sau.

Khi thiết kế số bước và nội dung của từng bước trong quá trình tuyển chọn chúng ta cần phải thiết kế sao cho thu được các thông tin đặc trưng nhất và đáng tin cậy để từ đó mới làm căn cứ quyết định cho việc tuyển hay không.

Quá trình tuyển chọn gồm các bước như sau:

##### ***Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ***

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển dụng với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá

nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không.

### ***Bước 2: Sàng lọc qua hồ sơ xin việc***

Trong các tổ chức, các ứng viên muốn có việc làm thì đều phải nộp đơn xin việc và hồ sơ xin việc. Đơn xin việc và hồ sơ xin việc là nội dung quan trọng của quá trình tuyển chọn.

Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác. Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định nên đôi khi các đơn vị thường yêu cầu ứng viên viết tay đối với đơn xin việc.

Khi có một khối lượng hồ sơ xin việc để xem xét, hãy dùng quy trình tuyển chọn 2 vòng. Vòng đầu, hãy loại hồ sơ của ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu của công việc. Vòng thứ hai, hãy tìm ra những hồ sơ có:

- Dấu hiệu của sự thành đạt và kết quả - ví dụ: định hướng lợi nhuận, sự ổn định, hay sự thúc đẩy tiến bộ nghề nghiệp;
- Một mục tiêu nghề nghiệp phù hợp với công việc được đề xuất (hãy cẩn thận ở điểm này, vì ứng viên thường biến đổi những mục tiêu nghề nghiệp của họ phù hợp với mục tiêu của công việc mà họ đang ứng tuyển)
- Hình thức và kết cấu thu hút

Trong vòng này, cũng nên xem xét những điểm khác biệt tinh tế giữa các ứng viên đủ điều kiện – ví dụ: số năm kinh nghiệm và chất lượng kinh nghiệm, nền tảng kỹ thuật hay quản lý, chất lượng các công ty mà họ đã làm việc trước đây... sau đó hãy triển khai một danh sách các ứng viên triển vọng nhất.

*Khi xét duyệt hồ sơ xin việc, hãy đánh dấu chỉ ra những điểm yếu như:*

- Mô tả dài dòng về trình độ học vấn (có thể do ứng viên không có nhiều kinh nghiệm làm việc);
- Khoảng trống giữa các thời gian làm việc (ứng viên đã làm gì trong những khoảng thời gian trống này)
- Hình thức công việc ngắn hạn, đặc biệt là sau khi ứng viên đi làm được nhiều năm;
- Không có tiến bộ nghề nghiệp nào hợp lý cả
- Quá nhiều thông tin cá nhân
- Chỉ mô tả về công việc và vị trí, không mô tả về kết quả hoặc thành tích.

### ***Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn***

Trắc nghiệm là kỹ năng tuyển chọn rất hữu hiệu, có thể giúp cho các quản trị gia chọn được đúng người cho đúng việc và giúp cho mỗi người có cơ hội tìm hiểu rõ hơn về năng lực của mình, chọn được một nghề, một công việc phù hợp. Các bài trắc nghiệm cho phép đánh giá nhiều vấn đề khác nhau như tri thức hiểu biết, sự khéo



léo,... bằng định lượng, do đó sẽ thuận lợi, dễ dàng cho việc so sánh một người với tiêu chuẩn mẫu hoặc so sánh với những người khác trong quá trình tuyển chọn.

Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với các cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

#### ***Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn***

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu hồ sơ xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được.

Mục đích của cuộc phỏng vấn tuyển dụng là: tạo cho người phỏng vấn lẫn ứng viên đưa ra quyết định tốt nhất có thể. Vì thời gian dành cho ứng viên là có giới hạn, nên một cuộc phỏng vấn được tổ chức tốt và có phương pháp sẽ giúp tận dụng được phần lớn thời gian đó, thu thập thông tin đầy đủ và hiệu quả.

Khi tuyển một vị trí quan trọng, nhà tuyển trạch có thể sẽ thực hiện ít nhất hai công đoạn sau đây, có một số trường hợp thực hiện cả ba:

- *Sơ vấn qua điện thoại*: Điều này thường do phòng nhân sự phụ trách. Mục đích của cuộc sơ vấn này là xác nhận ứng viên đáp ứng được những tiêu chuẩn nêu trong quảng cáo hoặc các thông báo tuyển dụng khác, và có thể chỉ diễn ra trong thời gian ngắn vừa đủ để thực hiện mục tiêu này. Đây là cơ hội tốt có thể có được ấn tượng ban đầu về ứng viên: Cô ấy gọi lại cho bạn vào thời gian đã định không? Anh ấy giao tiếp tốt không?

- *Phỏng vấn trực tiếp lần đầu*: Hãy cố gắng thu hẹp phạm vi phỏng vấn chủ nhóm những ứng viên nổi trội. Cuộc phỏng vấn này có thể kéo dài từ 30 đến 60 phút. Đối với những vị trí không có yêu cầu cao, bạn có thể tìm hiểu mọi thứ bạn cần biết về ứng viên này. Nếu không bạn cần xem xét ứng viên đó lần nữa.

- *Phỏng vấn trực tiếp lần hai*: Hãy lựa chọn cẩn thận những ứng viên phỏng vấn lần hai. Vào lần này, những người khác liên quan đến quy trình tuyển dụng này có thể tham gia, ví dụ như người báo cáo trực tiếp, đồng sự tiềm năng, hoặc nhà quản lý khác. Cuộc phỏng vấn này thường thể hiện rõ nhất “con người thật của ứng viên”

***Một cuộc phỏng vấn thường có ba giai đoạn: phần mở đầu, phần chính và phần kết thúc. Chúng ta hãy đi vào chi tiết từng phần:***

- *Phần mở đầu*: phần này thường chiếm khoảng 10% thời gian dành cho cuộc phỏng vấn. Mục tiêu là làm cho ứng viên cảm thấy thoải mái để bắt đầu. Bạn có thể thực hiện một số điều để tạo cảm giác thoải mái này. Hãy có mặt đúng giờ, thân thiện, giới thiệu bản thân và cho ứng viên biết về bạn, giải thích cấu trúc buổi phỏng vấn:

“Tôi sẽ hỏi về kinh nghiệm của anh.”

“Tôi muốn tìm hiểu anh với tư cách là một cá nhân”

“Chúng tôi sẽ cung cấp cho anh những thông tin về công ty chúng tôi”

“Chúng tôi muốn tìm hiểu xem liệu có sự phù hợp giữa mối quan tâm và khả năng của anh với như cầu công ty chúng tôi hay không?”...

Giai đoạn này dùng để thiết lập mối quan hệ tốt với ứng viên. Hãy thừa nhận một số khó khăn và bất tiện khi phỏng vấn, chẳng hạn như phải gặp quá nhiều người mới hoặc mệt mỏi vào cuối ngày. Chút ít hài hước sẽ đem đến hiệu quả trong việc giải tỏa căng thẳng. Hãy tìm thông tin trên hồ sơ xin việc giúp bạn xây dựng mối quan hệ tốt, hoặc khen ngợi người ứng viên một số điểm nổi bật của họ. Hãy bày tỏ những điểm chung của bạn với ứng viên, chẳng hạn như sống cùng thành phố, môi quen biết lẫn nhau, hay cùng chung mối quan tâm ngoài công việc.

- *Phần chính*: hãy lập kế hoạch sử dụng 80% thời gian cho phần này. Hãy dùng thời gian đó để thu thập thông tin mà bạn cần để đánh giá ứng viên và “mời chào” về công ty của bạn. Trong phần phỏng vấn này, bạn cần đánh giá khả năng, kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm của ứng viên rồi so sánh chúng với bản mô tả công việc. Hãy áp dụng hệ thống câu hỏi dựa trên hồ sơ xin việc. Hãy xác định điểm tương đồng và mẫu hồ sơ lý tưởng của bạn. Hãy yêu cầu ứng viên cung cấp các mẫu công việc đã thực hiện và danh sách tham khảo để xem xét sau cuộc phỏng vấn. Các mẫu này có thể bao gồm ấn phẩm quảng cáo, khảo sát khách hàng, hay chương trình đào tạo do ứng viên thiết kế. Đôi lúc thật khó làm cho ứng viên liệt kê ra hết những thành quả trong hồ sơ xin việc nhưng đừng cho phép khó khăn chen giữa bạn và thông tin mà bạn yêu cầu. Vì thế hãy trực tiếp yêu cầu cung cấp thông tin và thăm dò các biện pháp thành công công xác thực. Bảng 3.1 nêu ví dụ về những điều trình bày trong hồ sơ xin việc điển hình và cách mà bạn có thể phản hồi để biết thêm chi tiết.

### **Bảng 3.1: Những điều trình bày trong hồ sơ xin việc điển hình**

#### **Đáp lại những câu trình bày trong hồ sơ xin việc điển hình**

<b>Trình bày trong hồ sơ xin việc</b>	<b>Hỏi đáp</b>
Tôi đã quản lý thành công việc phát triển một dây chuyền mới về sản phẩm nhà bếp cho người tiêu dùng	Làm thế nào đánh giá thành công đó: bằng doanh thu, thời gian đáp ứng thị trường, các biện pháp khác? Đặc biệt anh đóng vai trò gì trong nỗ lực phát triển này?
Tôi đã làm việc hiệu quả với đội ngũ tiếp thị và bán hàng để tăng doanh số bán hàng của bộ phận lên 25% trong năm qua	Những đóng góp thật sự của anh là gì? Doanh số tăng như thế nào: bằng cách bán hàng hiệu quả hay bằng cách nâng giá, tiếp thị tốt...
Tôi đã khởi xướng việc thiết kế lại quy trình làm việc của chính phủ	Đó là quy trình gì? Anh có ý gì khi dùng từ “khởi xướng”? tại sao anh quyết định làm như vậy? Tại sao sáng kiến này quan trọng?

Bạn cũng nên đánh giá năng lực cá nhân của ứng viên trong giai đoạn này: khả năng lãnh đạo, khả năng giải quyết vấn đề, khả năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng làm việc cá nhân và chí tiến thủ. Hãy sử dụng các câu hỏi tình huống để xác định xem ứng viên thường có xu hướng xử lý tình huống như thế nào, chẳng hạn như:

- Đối với vị trí trưởng phòng dịch vụ khách hàng: “giả sử khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ của nhân viên trong phòng anh quản lý, với cương vị là trưởng phòng, anh sẽ xử lý thế nào?

- Đối với vị trí trưởng phòng bán hàng: “ giả sử công ty yêu cầu doanh số bán hàng tăng gấp đôi trong 3 tháng cuối năm, anh sẽ có những phương án hay kế hoạch để đạt được điều đó?

Những câu trả lời cho những câu hỏi kiểu này sẽ giúp nhà tuyển trạch có ý tưởng về cách ứng viên giải quyết vấn đề.

Ngoài ra, hãy hỏi ứng viên về cách họ xử lý những tình huống trước đây: “ Hãy kể cho tôi về lần mà anh đã phải (sa thải một nhân viên/ lãnh đạo nhóm để phát triển doanh số bán hàng... Cần duy trì sự kiểm soát trong cuộc phỏng vấn có ý nghĩa quan trọng. Chia khóa cho việc biết đặt câu hỏi và lắng nghe. Nếu ứng viên lạc đề, cần đặt lại câu hỏi cho họ. Nhớ ghi chú trong quá trình phỏng vấn, nó sẽ giúp bạn ghi nhớ lại các dữ kiện quan trọng.

- *Phần kết thúc*: hãy dành 10% thời gian cho giai đoạn này để khái quát lại các vấn đề. Phần kết thúc là cơ hội để nhà tuyển trạch:

+ Cảm ơn ứng viên đã tham gia buổi phỏng vấn

+ Giải thích cách thức và thời điểm ứng viên sẽ được thông báo về các cuộc phỏng vấn tiếp theo hoặc các quyết định, tùy theo chính sách của công ty bạn và mối quan tâm của bạn đối với ứng viên đó.

+ Hỏi xem liệu ứng viên có muốn đặt câu hỏi nào cho hội đồng hay không, đặc biệt nhưng câu hỏi có thể ảnh hưởng đến quyết định của người đó trong việc tham gia các bước tiếp theo của phỏng vấn. Nếu đã hết thời gian thì có thể mời ứng viên gọi lại cho bạn sau đó nếu có thắc mắc.

+ Hỏi xem liệu có điều gì đã chưa trình bày rõ ràng hay không

+ Bắt tay và nhìn thẳng vào ứng viên

+ Có thể đưa ứng viên ra cửa hoặc tới nơi kết tiếp

Khi ứng viên ra về, hãy lập tức viết ra những ghi chú hay nhận định bổ sung nào khi chúng vẫn còn trong tâm thức bạn

### ***Tổ chức các cuộc phỏng vấn***

Để đảm bảo cho kết quả các cuộc phỏng vấn đạt kết quả cao thì chúng ta phải chú ý khâu tổ chức cho chu đáo, tiến hành các bước theo đúng trình tự của quá trình phỏng vấn, phải chuẩn bị kỹ về nghiệp vụ phỏng vấn, tài chính, các thiết bị phục vụ cho cuộc phỏng vấn.

### ***Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên***

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khỏe thì bước quan trọng tiếp theo là tiến hành khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do các chuyên gia về y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí việc làm để các chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa.

### ***Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp***

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

### ***Bước 7: Thăm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn***

Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn ta phải thực hiện bước thăm tra lại xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để thăm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ... Các thông tin thăm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

### **Kiểm tra người tham khảo**

Việc kiểm tra người tham khảo sẽ giúp bạn đánh giá lại những tuyên bố của ứng viên trong quá trình phỏng vấn và lấp đầy các khoảng trống thông tin. Người tham khảo cũng có thể cung cấp những quan điểm nhìn nhận từ bên ngoài có giá trị về ứng viên và sự phù hợp của người đó với vị trí tuyển dụng. Hãy tiếp xúc với người tham khảo khi bạn gần như hoàn tất quy trình tuyển dụng và chuẩn bị ra quyết định. Nhưng hãy nhớ phải có sự đồng ý của ứng viên để tránh ảnh hưởng đến nghề nghiệp hiện tại của người đó – chẳng hạn như đề công ty của người xin việc không biết rằng anh ta hoặc cô ta đang có ý định xin việc ở nơi khác

Khi kiểm tra người tham khảo nhằm hai mục đích. Đầu tiên là kiểm tra lại tính xác thực của những gì ứng viên đã nói về kinh nghiệm làm việc của mình: ở đâu, bao lâu, vị trí công việc cuối cùng và các nhiệm vụ đặc biệt. Mục đích thứ hai là biết về những thành công, thất bại, thói quen nghề nghiệp và điểm mạnh yếu của ứng viên...

Sau đây là một vài bí quyết kiểm tra người tham khảo:

- Dùng điện thoại: vì không có điều gì được viết ra, người tham khảo có nhiều khả năng trả lời các câu hỏi trung thực khi họ không sợ bị kiện nếu nói điều gì tiêu cực. Đừng kiểm tra người tham khảo qua thư; bạn có thể không nhận được nhiều thông tin.

- Dành thời gian để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người tham khảo. Điều này sẽ làm người đó thoải mái hơn khi chia sẻ thông tin với bạn.

- Mô tả vắn tắt công việc mà ứng viên đang dự tuyển và hỏi liệu người đó có thực sự phù hợp với công việc này hay không?

- Hỏi về phong cách, điểm yếu và điểm mạnh của ứng viên

- Tránh hỏi các câu hỏi mơ hồ như: “ Nam có làm tốt công việc quản lý của anh ta không?”, thay vào đó hãy hỏi những câu cụ thể hơn : “ Nam giỏi nhất về cái gì?”, “ cấp dưới của anh ta thích anh ta nhất ở điểm gì?”, “ Công việc nào không phù hợp với Nam?”...

- Hãy để người tham khảo giới thiệu người khác. Bạn nên nói chuyện với nhiều người về ứng viên thì bức tranh tổng thể bạn có được càng rõ ràng hơn.

### ***Bước 8: Tham quan công việc***

Để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy

đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc, các điều kiện làm việc khác... Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với sự suy nghĩ của họ.

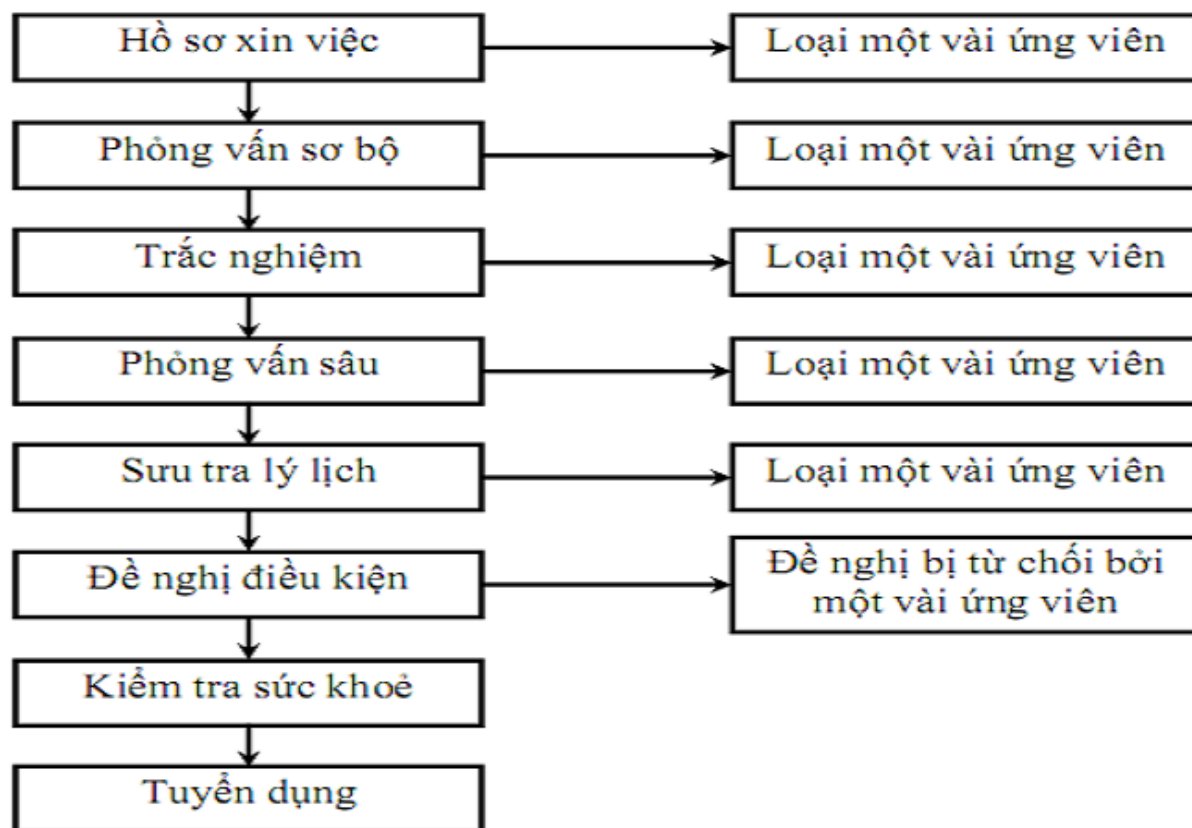
### ***Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn***

Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của thi tuyển, trắc nghiệm và phỏng vấn. Hãy nhớ rằng mục tiêu của quy trình tuyển dụng không đơn giản chỉ là chọn người “ có năng lực nhất” trong số các ứng viên, mà là tuyển chọn người có thể giúp tổ chức của bạn đáp ứng các mục tiêu. Một khi đã giải quyết được hai câu hỏi này, hãy đưa đề xuất công việc cho ứng viên có khả năng và phù hợp nhất để giúp công ty đáp ứng được mục tiêu. Nếu chưa đủ thông tin để ra quyết định tốt, thì hãy xác định chắc chắn thông tin bổ sung nào mà bạn và đồng nghiệp của bạn cần, làm thế nào để có những thông tin đó và những điểm không chắc chắn nào bạn muốn giảm thiểu một cách hợp lý. Để giảm những điểm không chắc chắn quan trọng, bạn có thể gọi ứng viên quay lại tham gia một buổi phỏng vấn khác và kiểm tra người tham khảo nhiều hơn.

Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của hợp đồng lao động là Bộ luật Lao động mà Nhà nước ban hành. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: Thời gian thử việc, tiền công, thời gian làm thêm giờ, các loại bảo hiểm đóng cho người lao động.

### **3.2.3 Quy trình sử dụng các công cụ lựa chọn**

Quy trình sử dụng các công cụ lựa chọn được mô tả ở sơ đồ ở Hình 3.3.

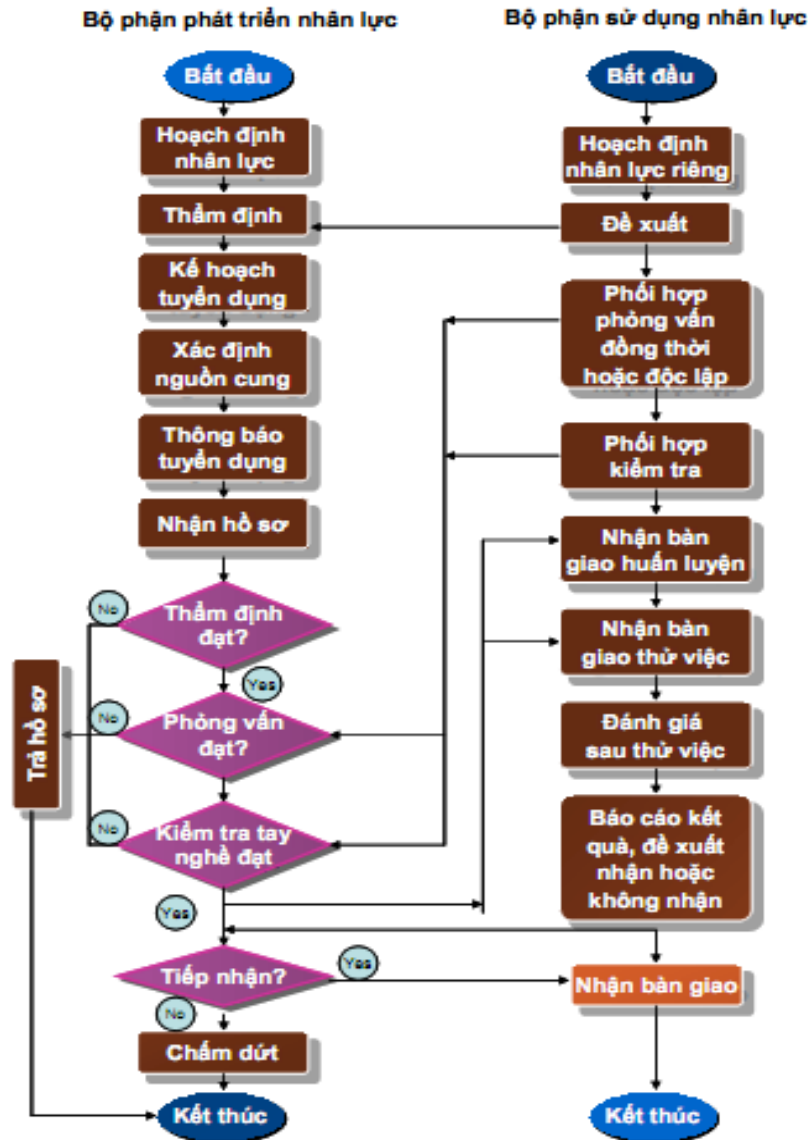


**Hình 3.3: Trật tự điển hình cho việc sử dụng các công cụ lựa chọn**  
 (Nguồn: TS. Nguyễn Hữu Quyền, 2014 – Quản trị nguồn nhân lực)

Hầu hết các tổ chức sử dụng nhiều công cụ lựa chọn để thu thập thông tin về các ứng viên. Những công cụ này được sử dụng liên tiếp, trong lộ trình ra quyết định qua nhiều giai đoạn. Các ứng viên phải hoàn thành tốt ở công cụ lựa chọn ở giai đoạn đầu để tiếp tục vào vòng trong. Hình ở trên mô tả trật tự điển hình cho việc sử dụng các công cụ lựa chọn.

Thông thường, bộ phận nguồn nhân lực chịu trách nhiệm cho việc đánh giá sơ bộ hồ sơ ứng viên, tiến hành phỏng vấn sơ bộ và quản lý trắc nghiệm khả năng. Sau đó, một hoặc nhiều nhà quản trị hoặc giám sát viên phỏng vấn các ứng viên vào vòng trong. Cuối cùng, trong khi chờ đợi kiểm tra việc đáp ứng sự tham khảo, đề nghị được thiết lập, khám sức khỏe được hoàn tất và tuyển dụng được thông qua lần cuối cùng.

Sau đây là một ví dụ về lưu đồ của một qui trình tuyển dụng được mô tả theo từng tác nghiệp cụ thể mà các doanh nghiệp thường áp dụng (Hình 3.4.)



**Hình 3.4: Một ví dụ về lưu đồ tuyển dụng thông thường**  
 (Nguồn: TS. Nguyễn Hữu Quyền, 2014 – Quản trị nguồn nhân lực)

### 3.2.3 Tuyển chọn các nhà quản trị

#### 3.2.3.1 Yêu cầu chung với các nhà quản trị

#### 3.2.3.2 Tuyển chọn nhà quản trị điều hành và cấp trung

#### 3.2.3.3 Tuyển chọn nhà quản trị cấp dưới

### 3.3. Kỹ năng kiểm tra trắc nghiệm trong tuyển chọn

Trắc nghiệm là cách thức thu thập mẫu tiêu chuẩn hoá của hành vi. Trắc nghiệm được chuẩn hoá về nội dung, điểm số và cách thức kiểm soát. Nghĩa là, trắc nghiệm được tiến hành bất cứ lúc nào, các câu hỏi trong đó là điển hình hoặc tương đương, ngay cả trong những trường hợp khi tiến hành trắc nghiệm với nhiều hình thức.

Nguyên tắc cho điểm là nhất quán và là hằng số. Sự kiểm soát cũng vậy. Tất cả những người thực hiện trắc nghiệm có cùng chung hướng dẫn, với cùng thời gian để thực hiện, và tiến hành trắc nghiệm ở cùng điều kiện về ánh sáng, tiếng ồn và nhiệt độ.

Vì trắc nghiệm là chuẩn hoá, chúng cung cấp thông tin về ứng viên và được dùng để so sánh với tất cả các ứng viên khác. Trắc nghiệm giấy bút về khả năng nhận thức lựa chọn thích hợp được công nhận là có tính hiệu lực cao và lợi ích đối với tiến trình lựa chọn. Các trắc nghiệm như thế này thường được xây dựng bởi các nhà tâm lý học, và sau đó, tổ chức sẽ mua về từ các công ty xuất bản. Các bài trắc nghiệm hiện có được sử dụng để trắc nghiệm cho nhiều khả năng, chẳng hạn như trí thông minh thông thường, khả năng số học, khả năng từ vựng, khả năng về văn phòng (văn thư, thư ký), khả năng lý luận và lý thuyết, và năng khiếu nhanh nhẹn (máy móc). Một vài tổ chức lớn hoặc các ngành công nghiệp thuê các nhà tâm lý xây dựng và thông qua các trắc nghiệm thích hợp với nhu cầu cụ thể của họ. Trắc nghiệm có thể dùng để đo lường các khả năng rất cụ thể và liên quan đến công việc, cũng có thể dùng để đo lường các nhân tố phức tạp hơn như khả năng nhận thức chung hay chỉ số thông minh (IQ), chỉ số xúc cảm (EQ).

### **3.3.1. Quá trình xây dựng các bài trắc nghiệm**

Để có được những bài trắc nghiệm có giá trị, đáng tin cậy, đánh giá đúng vấn đề cần tìm hiểu ở ứng viên và đánh giá chính xác về ứng viên, quá trình xây dựng các bài trắc nghiệm cần theo nội dung, trình tự sau:

#### *(i) Phân tích công việc*

Phân tích công việc để xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để dự đoán những đặc điểm cá nhân và những kỹ năng nghề nghiệp ứng viên cần có để thực hiện công việc tốt nhất.

#### *(ii) Lựa chọn bài trắc nghiệm*

Lựa chọn các bài trắc nghiệm có các nội dung yêu cầu đánh giá nhân viên theo dự đoán là phù hợp và quan trọng nhất đối với việc thực hiện công việc. Việc lựa chọn này phải dựa trên cơ sở kinh nghiệm thực tiễn; các nghiên cứu và những dự đoán tốt nhất. Thông thường, các bài trắc nghiệm không thực hiện theo kiểu riêng lẻ, mà được phối hợp lại thành một bài tổng hợp nhằm đánh giá ứng viên về nhiều mặt theo yêu cầu của công việc.

#### *(iii) Tổ chức thực hiện bài trắc nghiệm*

Trong thực tiễn có thể áp dụng hai cách tổ chức thực hiện bài trắc nghiệm:

- Áp dụng đối với các nhân viên đang thực hiện công việc và đối chiếu kết quả thực hiện công việc hàng ngày của nhân viên với kết quả trắc nghiệm. Hình thức này dễ thực hiện nhưng kết quả có thể không chính xác do các nhân viên đang làm việc có thể không đặc trưng cho các ứng viên mới vì họ đã được tuyển, đào tạo và làm việc một thời gian trong doanh nghiệp, đã thích ứng với các điều kiện làm việc và đã được chọn lọc, đánh giá theo cách chọn lọc của doanh nghiệp.

- Áp dụng đối với các ứng viên trước khi tuyển chọn chính thức. Sau khi đạt được kết quả tốt trong các bài trắc nghiệm, ứng viên sẽ làm việc thử một thời gian trong doanh nghiệp. Khi đó, đối chiếu kết quả trắc nghiệm với kết quả thực hiện công việc chúng ta sẽ rút ra được những kết luận cần thiết cho bài trắc nghiệm.

#### *(iv) Rút kinh nghiệm, hoàn chỉnh*



Trước khi đưa các bài trắc nghiệm vào áp dụng để tuyển ứng viên, cần áp dụng thử như trong bước ba, từ đó, rút kinh nghiệm để điều chỉnh, sửa đổi bài trắc nghiệm cho hợp lý, đáng tin cậy hơn.

### **3.3.2. Mục tiêu và các hình thức trắc nghiệm**

Tùy theo các mục tiêu khác nhau mà người ta sử dụng các loại hình và nội dung trắc nghiệm khác nhau. Một số mục tiêu khi trắc nghiệm có thể là:

#### *(a) Trắc nghiệm tìm hiểu về tri thức hiểu biết*

Đây là loại trắc nghiệm được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức hiểu biết chung, về khả năng làm việc lao động trí óc, về khả năng tiếp thu, học hỏi các vấn đề mới. Trắc nghiệm về tri thức hiểu biết gồm có các bài trắc nghiệm tìm hiểu về trí thông minh và các khả năng hiểu biết đặc biệt khác của ứng viên.

- *Trắc nghiệm trí thông minh*

Loại trắc nghiệm này được áp dụng vào trong lĩnh vực tuyển dụng nhằm chọn lựa những ứng viên thông minh cho các chức vụ quan trọng hoặc để tiếp tục đào tạo chuẩn bị cho các chức vụ quan trọng sau này. Trí thông minh của ứng viên thường được đánh giá thông qua chỉ số IQ, thể hiện mức độ hiểu biết về xã hội, tự nhiên, khả năng tư duy toán học, logic, óc phán đoán, nhanh nhạy tìm ra vấn đề,... Bài trắc nghiệm thường bao gồm nhiều câu hỏi thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau về đời sống xã hội, tự nhiên, các bài toán đơn giản và các bài toán có các lời giải độc đáo, về sự logic của vấn đề,... Số lượng các câu hỏi và thời gian thực hiện mỗi bài trắc nghiệm thường thay đổi. Căn cứ vào số lượng các câu trả lời đúng, hội đồng giám khảo sẽ đánh giá được điểm về trí thông minh của ứng viên.

- *Trắc nghiệm các khả năng hiểu biết đặc biệt của ứng viên*

Đây là loại trắc nghiệm được sử dụng để tìm hiểu các khả năng hiểu biết đặc biệt khác của ứng viên như khả năng suy luận, quy nạp, phân tích, hùng biện, trí nhớ hay khả năng tính toán.

#### *(b) Trắc nghiệm tìm hiểu về sự khéo léo và thể lực của ứng viên*

Đánh giá sự khéo léo của ứng viên được thể hiện qua các bài tập tìm hiểu về sự khéo léo của bàn tay, sự thuần thục và mềm mại của các chuyển động, sự phối hợp thực hiện các bộ phận trên cơ thể con người của ứng viên,...

Đánh giá thể lực của ứng viên được thực hiện qua các bài tập về khả năng chịu đựng, mức độ dẻo dai, trọng lượng tối đa có thể dịch chuyển,... của ứng viên. Loại trắc nghiệm này thường áp dụng để tuyển nhân viên vào làm các công việc có yêu cầu sức khỏe rất tốt như lái xe, phi công,...

#### *(c) Trắc nghiệm về các đặc điểm cá nhân và sở thích*

- *Trắc nghiệm về các đặc điểm cá nhân*

Nhiều doanh nghiệp thường sử dụng loại trắc nghiệm này để đánh giá ứng viên về khí chất, tính cách, mức độ tự tin, sự linh hoạt, trung thực, cẩn thận trong công việc,... của ứng viên. Tuy nhiên loại trắc nghiệm này có thể có độ tin cậy không cao, kết quả của bài trắc nghiệm có thể không liên hệ chặt chẽ với kết quả thực hiện công việc của ứng viên.

Không giống như các trắc nghiệm đã được thảo luận ở phần trước, trắc nghiệm cá tính không có câu trả lời đúng. Mục đích của trắc nghiệm này là phải gọi ra các câu trả lời tự mô tả. Tiêu chuẩn của tính cách phải được xây dựng cẩn thận như đánh giá

khả năng nhận thức. Bảng liệt kê cá tính là tập hợp các câu hỏi điểm số khách quan hoặc bảng kê sẵn, mà qua đó, người thực hiện trắc nghiệm sẽ trả lời “có” nếu nó phản ánh bản thân, và trả lời “không” nếu không mô tả bản thân. Có nhiều bảng kê về tính cách được xây dựng công phu. Hầu hết chúng cho điểm về đặc điểm, chẳng hạn như ưu thế, sự khoan dung, sự hướng ngoại, sự gây hấn, lòng tự trọng, sự độc đoán, độc lập. Thậm chí các bản kê này được cho điểm một cách khách quan, việc chuyển dịch hợp lý những điều này có thể cần đào tạo đặc biệt. Trên thực tế, trắc nghiệm cá tính có hiệu lực dự báo về thực chất thấp hơn đối với các loại trắc nghiệm khác. Lý do được quy cho là: (1) ứng viên có thể dự đoán những đặc điểm “cần có” cho công việc đang nộp đơn và “giả mạo” điều đó; (2) ở cách thức trắc nghiệm, người soạn có tìm mối liên hệ giữa nhiều tiêu thức tính cách và thành tích công việc, mà không nghĩ đến nhu cầu thực sự của công việc, và (3) sự thật là có rất ít công việc cần một và chỉ một loại tính cách mà thành công.

- *Trắc nghiệm về sở thích*

Trắc nghiệm về sở thích thường được dùng để tìm hiểu các ngành nghề, nơi làm việc phù hợp nhất đối với ứng viên. Khi công việc, điều kiện làm việc thích hợp với sở thích, ứng viên sẽ dễ ham mê công việc, có khả năng thực hiện công việc tốt hơn, ít bỏ việc hơn.

- (d) *Trắc nghiệm thành tích*

Các trắc nghiệm năng khiếu đánh giá khả năng của ứng viên có thể học hỏi, tiếp thu các kỹ năng nghề nghiệp, còn trắc nghiệm thành tích đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng thực tế nghề nghiệp mà ứng viên đã nắm được.

- (e) *Trắc nghiệm thực hiện mẫu công việc*

Trắc nghiệm thực hiện mẫu công việc được áp dụng nhằm đánh giá kinh nghiệm, khả năng thực hành của ứng viên. Loại trắc nghiệm này có độ tin cậy và chính xác cao. Mẫu công việc được rút ra từ những phần công việc thực tế ứng viên sẽ thường phải thực hiện.

Tóm tắt mục đích và ứng dụng của các hình thức trắc nghiệm trong tuyển chọn được trình bày trong bảng 3.1.

**Bảng 3.1: Mục đích và ứng dụng của các hình thức trắc nghiệm**

Hình thức trắc nghiệm	Mục đích đánh giá	Ứng dụng trong tuyển chọn loại ứng viên nào
Trí thông minh	Sự thông minh, khả năng học vấn.	Quản trị gia, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật.
Các khả năng hiểu biết đặc biệt (ngôn ngữ, toán học, tư duy không gian,...)	Các năng khiếu đặc biệt cần thiết cho các công việc chuyên môn	Các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật
Sự khéo léo	Sự khéo léo tay chân	Công nhân kỹ thuật trong các dây chuyền lắp ráp điện tử, sửa đồng hồ,...
Trắc nghiệm về cá nhân	Xúc cảm, động cơ cá nhân, tính tình, mức độ tự tin,	Quản trị gia, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật, thư ký, nhân

	khả năng hòa đồng với người khác, trung thực, khí chất,...	viên bán hàng,...
Trắc nghiệm về sở thích	Lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp phù hợp	Phát triển nghề nghiệp

### 3.4. Kỹ năng phỏng vấn trong tuyển chọn

Phỏng vấn là một công cụ được các doanh nghiệp sử dụng cho nhiều loại công việc, trong đó có tuyển dụng. Trong tuyển dụng, phỏng vấn là cơ hội để nhà tuyển dụng và ứng viên có thể hiểu nhau hơn trước khi hai bên cùng hợp tác làm việc. Phỏng vấn không phải là dịp để nhà tuyển dụng “ban” một cơ hội việc làm cho ứng viên. Trước khi nhận được nghề nghiệp làm, các ứng viên thường được phỏng vấn qua ít nhất hai người, gồm một chuyên gia nhân lực và một người giám sát trực tiếp ứng viên sau này. Đối với các công việc quản trị và các công việc chuyên nghiệp, thường phải để cho ứng viên có một cuộc phỏng vấn thứ ba với nhà quản trị cấp cao hơn. Thậm chí có những vị trí phải qua nhiều vòng phỏng vấn hơn, tùy theo qui trình lựa chọn của từng doanh nghiệp. Xu hướng mới trong phỏng vấn là thực hiện phỏng vấn sơ bộ với các ứng viên từ xa, thông qua cuộc thảo luận qua băng video (video conferencing). Do phỏng vấn là quá phổ biến, nên một người có thể kỳ vọng rằng, nó là công cụ lựa chọn rất hữu hiệu, nhưng tất nhiên, không có gì là luôn luôn đúng trong mọi trường hợp.

#### 3.4.1 Các hình thức phỏng vấn

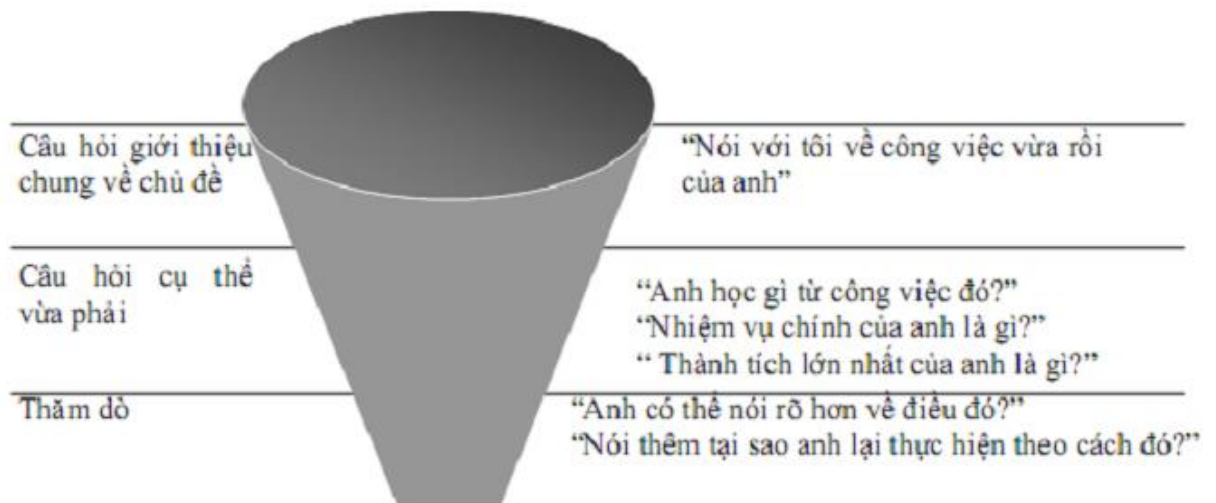
Có thể kể ra một số hình thức phỏng vấn phổ biến hiện nay, gồm:

##### (a) Phỏng vấn không chỉ dẫn

Hình thức phỏng vấn không chỉ dẫn là hình thức phỏng vấn kiểu nói chuyện, không có bản câu hỏi kèm theo. Sau khi nghiên cứu bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc và hồ sơ của ứng viên, người phỏng vấn sẽ ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên, và những điểm chưa rõ, cần được làm sáng tỏ trong phỏng vấn. Người phỏng vấn thường căn cứ vào câu trả lời trước của ứng viên để đặt câu hỏi tiếp theo nên nội dung các câu hỏi có thể thay đổi theo nhiều hướng khác nhau. Phỏng vấn viên có thể đặt ra những câu hỏi hoàn toàn khác nhau cho những ứng viên khác nhau của cùng một công việc. Hình thức phỏng vấn này thường tốn nhiều thời gian, mức độ tin cậy và chính xác không cao do chịu ảnh hưởng tính chủ quan của người phỏng vấn và thường áp dụng để phỏng vấn các ứng viên vào các chức vụ cao trong các tổ chức, doanh nghiệp.

##### (b) Phỏng vấn bán chỉ dẫn (bán cấu trúc)

Phỏng vấn bán cấu trúc bao gồm việc lên kế hoạch một phần các câu hỏi cho phỏng vấn viên nhưng vẫn cho phép sự linh hoạt để cho phỏng vấn viên hỏi ứng viên. Phỏng vấn bán cấu trúc có hiệu lực cao hơn phỏng vấn không chỉ dẫn nhưng thấp hơn phỏng vấn chỉ dẫn. Trong một cuốn sách hay về các kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc, Thomas Moffatt đề nghị rằng phỏng vấn viên dự định mục tiêu của họ theo khía cạnh những điều mà họ hy vọng biết được về ứng viên và sau đó sử dụng cách tiếp cận “hình nón” để có được những thông tin này. Hình 3.1 là một phần ví dụ về hình nón theo công việc vừa qua của ứng viên.



**Hình 3.1: Một phần ví dụ về hình nón theo công việc vừa qua của ứng viên.**

*(c) Phỏng vấn theo mẫu*

Đây là hình thức phỏng vấn có sử dụng bản câu hỏi mẫu trong quá trình phỏng vấn ứng viên. Các câu hỏi thường được thiết kế trên cơ sở nghiên cứu kỹ lưỡng các yêu cầu của công việc, tiêu chuẩn cần có của ứng viên và thường bao trùm lên tất cả những vấn đề quan trọng nhất cần tìm hiểu về ứng viên: động cơ, thái độ, năng lực, khả năng giao tiếp,... Để nâng cao hiệu quả của phỏng vấn, đối với từng câu hỏi sẽ có các hướng dẫn cần tìm hiểu hoặc các thông tin cần biết về ứng viên. Các câu trả lời của ứng viên thường rất đa dạng, phong phú.

Phỏng vấn viên cần được huấn luyện để biết cách điền vào mẫu câu trả lời theo gợi ý ở trên cho chính xác. Hình thức phỏng vấn này ít tốn thời gian và có mức độ chính xác, độ tin cậy cao hơn so với hình thức phỏng vấn không chỉ dẫn.

*(d) Phỏng vấn tình huống*

Những tình huống đưa ra là những tình huống giống như trong thực tế người thực hiện công việc thường gặp và yêu cầu ứng viên phải trình bày cách thức giải quyết vấn đề. Các tình huống được xây dựng căn cứ vào quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện, các mối quan hệ trong công việc thực tế. Có ba loại câu hỏi phỏng vấn tình huống:

- Loại đầu tiên là tình huống, hoặc có tính cách giả thuyết. Phỏng vấn viên hỏi ứng viên những điều mà anh hoặc cô ấy sẽ làm ở một tình huống công việc cụ thể.

- Loại câu hỏi thứ hai liên quan đến kiến thức công việc, chẳng hạn như định nghĩa một thuật ngữ, giải thích một quy trình hoặc minh họa một kỹ năng. Các câu hỏi kiến thức công việc có thể được trả lời trên giấy hơn là nói, tùy thuộc vào số lượng ứng viên.

- Loại câu hỏi phỏng vấn thứ ba tập trung vào sự sẵn sàng của nhân viên để tuân theo các yêu cầu công việc, chẳng hạn như các ca làm việc khác nhau sự đi lại hoặc công việc yêu cầu thể lực.

*(e) Phỏng vấn liên tục*

Đây là hình thức phỏng vấn, trong đó, ứng viên bị nhiều người phỏng vấn hỏi liên tục, riêng biệt và không chính thức. Ứng viên thường không biết là mình đang bị

phỏng vấn, nên hành vi, cách nói năng dễ bộc lộ tính cách của ứng viên một cách chân thực nhất. Hình thức này cho kết quả đáng tin cậy hơn so với hình thức phỏng vấn thuần túy không chỉ dẫn.

*(f) Phỏng vấn nhóm*

Trong hình thức phỏng vấn nhóm, hội đồng phỏng vấn hoặc nhóm phỏng vấn viên cùng hỏi ứng viên, cách thức thực hiện giống như một cuộc họp báo. Trong phỏng vấn nhóm thường sẽ có nhiều câu hỏi sắc sảo, về nhiều vấn đề khác nhau. Mỗi phỏng vấn viên đều nghe được câu trả lời của ứng viên đối với các phỏng vấn viên khác, do đó, các phỏng vấn viên có điều kiện tìm hiểu và đánh giá về ứng viên chính xác hơn. Nhóm phỏng vấn viên thường có nhiều quan điểm khác nhau trong việc đánh giá, giải quyết vấn đề, do đó phỏng vấn nhóm thường có tính khách quan hơn. Tuy nhiên hình thức phỏng vấn nhóm có thể gây ra tâm lý căng thẳng thái quá ở ứng viên. Để làm giảm bớt sự căng thẳng này, có thể áp dụng cách phỏng vấn cùng lúc một nhóm ứng viên. Khi đó, hội đồng phỏng vấn sẽ đặt câu hỏi và quan sát cách thức từng ứng viên tham gia thực hiện các câu trả lời.

*(g) Phỏng vấn căng thẳng*

Phỏng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn làm cho ứng viên cảm thấy không được thoải mái, bị căng thẳng về tâm lý vì những câu hỏi có tính chất nặng nề, thô bạo hoặc những câu hỏi xoáy mạnh vào những điểm yếu của ứng viên. Loại phỏng vấn này được sử dụng nhằm đánh giá mức độ nhạy cảm tâm lý, lòng độ lượng khoan dung, cách thức phản ứng, giải quyết vấn đề của ứng viên khi bị căng thẳng trong công việc. Tuy nhiên, nếu thực hiện hình thức phỏng vấn này không khéo có thể dẫn tới tình trạng xúc phạm ứng viên quá đáng, hoặc gây ra những sự giận dữ, xung đột không kiểm soát được. Do đó, chỉ trong những trường hợp thật cần thiết theo yêu cầu của công việc và phỏng vấn viên phải có nhiều kinh nghiệm mới nên thực hiện hình thức phỏng vấn này.

### **3.4.2 Kỹ thuật phỏng vấn**

#### **3.4.2.1 Các yếu tố kỹ thuật phỏng vấn**

##### **3.4.2.2 Các bước trong phỏng vấn**

Quá trình phỏng vấn thường được thực hiện theo bốn bước sau đây:

*(i) Chuẩn bị phỏng vấn*

Để phỏng vấn có hiệu quả tốt, trong bước chuẩn bị phỏng vấn cần thực hiện các công việc sau đây:

- Xem xét lại công việc, nghiên cứu bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để hiểu rõ những yêu cầu, đặc điểm của công việc và mẫu nhân viên lý tưởng để thực hiện công việc.
- Nghiên cứu hồ sơ của ứng viên, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu và những điểm cần làm sáng tỏ trong phỏng vấn.
- Xác định địa điểm và thời gian phỏng vấn thích hợp. Báo cho ứng viên biết trước ít nhất một tuần về cuộc phỏng vấn.

*(ii) Chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn*

Sau khi nghiên cứu kỹ về công việc, phỏng vấn viên cần chuẩn bị các câu hỏi cho phỏng vấn. Câu hỏi phỏng vấn có thể phân thành ba loại:

- *Câu hỏi chung*

- Câu hỏi đặc trưng cho từng loại công việc
- Câu hỏi riêng biệt

*(iii) Xây dựng hệ thống thang điểm đánh giá các câu trả lời*

Mỗi câu hỏi phỏng vấn cần dự đoán được các phương án có thể trả lời, xác định những câu trả lời như thế nào sẽ được đánh giá tốt, khá, trung bình, yếu và kém hoặc theo thang điểm 10. Việc xây dựng thang điểm đánh giá các câu trả lời liên quan đến các đặc điểm tâm lý cá nhân thường căn cứ vào quan điểm, triết lý của các lãnh đạo cao nhất đối với nhân viên và các giá trị, văn hóa, tinh thần được duy trì trong doanh nghiệp. Do đó, cùng một câu trả lời có thể được đánh giá rất tốt ở doanh nghiệp này nhưng lại có thể bị đánh giá rất kém ở doanh nghiệp khác.

*(iv) Thực hiện phỏng vấn*

Tất cả các thành viên của hội đồng phỏng vấn nên có sự thống nhất về bản câu hỏi và cách đánh giá các câu trả lời của ứng viên trước khi bắt đầu phỏng vấn. Một thành viên trong hội đồng phỏng vấn sẽ giới thiệu tóm tắt về ứng viên với các thành viên khác trong hội đồng. Để giúp cho các ứng viên không bị hồi hộp, lo lắng thái quá trong phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn có thể nói chuyện thân mật với ứng viên trong một hai câu ban đầu. Phỏng vấn viên nên chú ý hỏi hết các câu hỏi và trước khi kết thúc phỏng vấn, đồng thời cũng nên để giành thời gian để trả lời các câu hỏi của ứng viên. Hội đồng phỏng vấn nên kết thúc phỏng vấn bằng một nhận xét tích cực nhằm khích lệ ứng viên và thông báo cho ứng viên biết về thời gian, địa điểm và cách thức gặp gỡ, tiếp xúc trong lần sau. Sau khi phỏng vấn hết các ứng viên trong ngày, các thành viên của hội đồng phỏng vấn sẽ thận trọng xem xét lại nhận xét và điểm đánh giá đối với từng ứng viên.

### **3.4.3 Các lỗi thường gặp trong phỏng vấn**

#### **Không hiểu về công việc**

Viết bảng mô tả yêu cầu công việc đóng vai trò rất quan trọng. Vì với những thông tin không đầy đủ của NTD, các ứng viên sẽ tự hỏi liệu mình có đáp ứng những yêu cầu tuyển dụng không. Đặc biệt, viết bảng mô tả công việc thật chi tiết sẽ giúp NTD dễ dàng chọn ra ứng viên sáng giá và phù hợp với vị trí cần tuyển. Nếu công việc cần tinh thần đồng đội thì không thể tuyển ứng viên có khả năng làm việc độc lập - tính tự chủ cao và ngược lại. Ví dụ cần tuyển một nhân viên PR thì ứng viên không thể là một người khép kín và rụt rè, còn tuyển nhân viên bán hàng thì cần người linh lợi và hoạt bát.

#### **Thiếu chuyên nghiệp trong phỏng vấn**

Việc đặt ra những câu hỏi giúp NTD hiểu rõ khả năng thực sự của ứng viên để quyết định chọn ứng viên thích hợp là kỹ năng không phải NTD nào cũng có. Để ứng viên bộc lộ tính cách, khả năng, sự hiểu biết ... của mình, bạn cần phải khéo léo hướng cuộc phỏng vấn thành cuộc đối thoại hai chiều, qua đó bạn tìm hiểu và đánh giá được năng lực thật sự của ứng viên.

Hơn nữa, sự thiếu chuyên nghiệp trong phỏng vấn sẽ làm cho các ứng viên giỏi thất vọng và rút lui vì họ không thể hiện được bản thân một cách đầy đủ nhất.

#### **Lỗi tương tự**

Phỏng vấn viên thường nhanh chóng có thiện cảm và ưu ái với những ứng viên giống như họ (về sở thích, sự quan tâm, và nền tảng cá nhân: cùng quê, cùng

trường...). Họ sẽ thờ ơ đối với những người không giống họ. Khi sự giống nhau và khác nhau không liên quan đến công việc, thì sự đánh giá của phỏng vấn viên ít nhiều cũng tạo ra sự khác nhau và sự không công bằng trong đánh giá các ứng viên.

### **Lỗi tương phản**

Khi một vài ứng viên được phỏng vấn kế tiếp nhau, người đánh giá có xu hướng so sánh mỗi ứng viên với các ứng viên trước đó hơn là so sánh với tiêu chuẩn tuyệt đối. Vì vậy, ứng viên trung bình có thể được đánh giá cao hơn mức trung bình, nếu được phỏng vấn sau một hoặc hai ứng viên kém; và có thể được đánh giá thấp hơn mức trung bình, nếu theo sau ứng viên xuất sắc.

### **Quá nhấn mạnh vào thông tin bất lợi (Chú trọng khía cạnh không tốt của ứng viên)**

Phần lớn các cuộc phỏng vấn có xu hướng chống lại ứng viên, nghĩa là luôn hướng vào việc tìm kiếm các hạn chế của ứng viên.

Phỏng vấn viên có khuynh hướng nhìn nhận công việc của họ như là người tìm kiếm các thông tin tiêu cực hoặc các thông tin không đủ thuyết phục về các ứng viên. Vì vậy, họ có thể phản ứng thái quá về một điểm nhỏ của thông tin này; cũng vậy, họ có khả năng thay đổi ý kiến ban đầu của họ về ứng viên từ tích cực sang tiêu cực hơn là từ tiêu cực sang tích cực.

### **Thành kiến về giới tính, chủng tộc và diện mạo**

Phỏng vấn viên có thể tỏ ra tin cậy nhiều hoặc ít về ứng viên trên cơ sở của chủng tộc, giới tính hoặc độ tuổi, thành kiến về diện mạo. Điều này không những thiếu công bằng, mà còn có thể vô tình bị lọt mất ứng viên phù hợp thực sự cho công việc.

### **Lỗi ấn tượng đầu tiên (đánh giá vội vã)**

Một vài phỏng vấn viên có xu hướng hình thành ấn tượng ban đầu về ứng viên một cách nhanh chóng, dựa trên việc xem xét hồ sơ xin việc hoặc thời gian đầu của phỏng vấn. Ấn tượng này dựa chủ yếu trên một ít thông tin về ứng viên. Người ta cảnh báo rằng phỏng vấn viên bị ảnh hưởng bởi ấn tượng đầu tiên sẽ quyết định về ứng viên trong vòng 3 -5 phút đầu tiên. Tuy nhiên, việc đánh giá sơ bộ này có thể thay đổi khi thu thập được thông tin thêm. Nhưng phỏng vấn viên có thể lựa chọn các câu hỏi kế tiếp dựa trên ấn tượng ban đầu, trong nỗ lực xác nhận ấn tượng tốt hoặc xấu.

### **Lỗi vòng hào quang (Lỗi Halo)**

Lỗi vòng hào quang xảy ra khi phỏng vấn viên bị ấn tượng bởi một đặc điểm nào đó của ứng viên và ảnh hưởng đến việc đánh giá của họ về các đặc điểm khác của ứng viên. Ví dụ, nếu ứng viên tạo ấn tượng cho phỏng vấn viên như là sự nhiệt tình, phỏng vấn viên có thể đánh giá ứng viên cao trên các đặc điểm khác, như kiến thức công việc, lòng trung thành và tính đáng tin cậy. Điều này đặc biệt xảy ra, khi ứng viên đặt câu hỏi đối với phỏng vấn viên, nhờ đó, phỏng vấn viên đánh giá được đặc điểm khó quan sát trong phỏng vấn ngắn.

### **Các nhân tố không lời**

Phỏng vấn viên có thể bị tác động bởi các nhân tố không lời trong phỏng vấn. Các ứng viên ăn mặc áo quần thích hợp, giao tiếp bằng ánh mắt, mỉm cười, thể hiện sự hăng hái, nói lưu loát và điều chỉnh giọng nhằm tạo ấn tượng tốt đối với phỏng vấn viên. Đối với những công việc liên quan đến kỹ năng kỹ thuật và ít tiếp xúc với người

khác, việc này có hiệu lực kém và tỏ ra không thích hợp. Mặt khác, điều này có thể gây ra sai biệt lớn trong việc dự báo sự thành công trong công việc của các ứng viên này.

### **Lỗi nghe và nhớ**

Phòng vấn viên có thể không nghe hết những điều ứng viên nói, do không lắng nghe hoặc bị tác động bởi những câu hỏi tiếp. Ngay sau khi phỏng vấn, phỏng vấn viên không ghi chú lại, có thể quên đến 75 % những thông tin được cung cấp bởi ứng viên. Sự khác nhau xảy ra vì các lý do:

- Lựa chọn tiêu chuẩn và trọng số khác nhau. Họ tìm kiếm phẩm chất khác nhau của ứng viên và bất đồng về những phẩm chất nào là quan trọng nhất.

- Có quan điểm khác nhau về “ứng viên lý tưởng sẽ như thế nào?”

- Sự khác biệt về chiến lược lựa chọn. Có một số phỏng vấn viên phân tích và xem xét nhiều tiêu chuẩn riêng biệt để đạt đến quyết định cuối cùng; một số khác thiên về trực giác và chủ yếu dựa trên ấn tượng chung.

- Sự khác biệt về khả năng quan hệ với ứng viên. Những phỏng vấn viên xây dựng quan hệ, giao tiếp tốt với ứng viên có khả năng thu thập được nhiều thông tin hơn trong suốt thời gian phỏng vấn.

Những sự khác biệt này làm cho độ tin cậy giữa những người đánh giá thấp và giảm thiểu hiệu lực của phỏng vấn được sử dụng như là công cụ lựa chọn. Tuy nhiên, các nhà quản trị thích sử dụng phỏng vấn, vì họ cảm thấy linh hoạt, có thể kiểm soát các quyết định lựa chọn khi so sánh với các phương pháp định lượng chẳng hạn như trắc nghiệm khả năng và bản câu hỏi tiêu sử.

Rõ ràng phỏng vấn có thể là công cụ lựa chọn hữu hiệu, Mặc dù nó không được sử dụng một cách thích hợp. Một cách lý tưởng, phỏng vấn nên: (1) được dựa trên phân tích công việc xuyên suốt, (2) được cấu trúc, (3) bao gồm hoặc là tình huống hoặc là chi tiết mô tả hành vi, và (4) được thực hiện bởi nhóm các phỏng vấn viên những người được đào tạo để tránh các lỗi thông thường.

### **3.4.4 Các nguyên tắc và yêu cầu đối với phỏng vấn viên**

Những nguyên tắc phỏng vấn được tập trung vào 03 khía cạnh: (1) Những việc cần chuẩn bị trước cuộc phỏng vấn; (2) Những việc cần chú ý khi đang phỏng vấn; và (3) Phong cách phỏng vấn.

#### *Những việc cần chuẩn bị trước cuộc phỏng vấn*

- Kiến thức hoàn chỉnh về vị trí cần tuyển
- Phẩm chất cần thiết đối với ứng viên
- Bộ câu hỏi phỏng vấn
- Bảng chấm điểm ứng viên

#### *Những việc cần chú ý khi đang phỏng vấn*

- Quan sát và lắng nghe các ứng viên
- Đặt câu hỏi để lấy thêm thông tin
- Luôn nhớ rõ mục tiêu cơ bản của phỏng vấn
- Chuẩn bị sẵn sàng các câu trả lời các câu hỏi của ứng viên

#### *Phong cách phỏng vấn*

- Ngồi ngang với ứng viên và cách bàn một chút
- Tránh hỏi những câu đã ghi rõ trong hồ sơ



- Sắp xếp đồ đạc một cách thân thiện, gọn gàng
- Đảm bảo không có gì quấy rầy
- Xác định trước những vấn đề chủ yếu
- Giải thích mục đích phỏng vấn từ đầu
- Hỏi những câu thân thiện để gây thiện cảm
- Đọc và đánh giá các tài liệu liên quan trước
- Viết những câu hỏi quan trọng ra trước
- Cho ứng viên nói ít nhất 2/3 thời gian
- Nhìn ứng viên thường xuyên khi người ấy nói
- Vạch ra một nội dung có trình tự
- Sử dụng những câu hỏi mở, ngắn và rõ ràng
- Đừng đề tâm trạng riêng chi phối
- Tính trước cách thức hỏi thêm
- Nên chấp nhận cách trả lời thân thiện
- Tính trước thời gian cho các vấn đề
- Đừng sử dụng phòng quá lạnh hoặc quá nóng
- Ghi chú ngắn gọn trong suốt cuộc phỏng vấn
- Thỉnh thoảng gật đầu, mỉm cười
- Đừng hỏi câu gài như chỉ có một cách trả lời
- Nên hỏi từng câu một
- Tránh gây áp lực không cần thiết lên ứng viên
- Nên có đủ thời gian, đừng hỏi thúc
- Thoải mái khi gặp tình huống khủng khiếp

### **3.4.5 Yêu cầu đối với ứng viên**

#### **3.4.5.1 Chuẩn bị kỹ lưỡng**

- *Đặt ra mục tiêu:* mục tiêu là đích hướng đến. Nếu không biết chính xác mình đang đến đâu thì bạn không thể đến đó nhanh chóng được. Cũng có thể là bạn không đến được đó. Bạn có thể cho rằng mục tiêu của mình đã rõ ràng: tìm kiếm việc. Mục tiêu đó cho bạn biết mình sẽ đi đâu, nhưng không biết phải làm thế nào để đến đó. Một hành trình được lên kế hoạch rõ ràng phải bao gồm cả lộ trình và đích đến. Một mục tiêu được lên kế hoạch chi tiết cần cho bạn biết bạn sẽ đi đâu và bằng cách nào đến đó?

- *Tìm hiểu về công ty mà bạn đang ứng tuyển:* nhà tuyển dụng mong muốn bạn tìm hiểu đôi chút về công ty họ. Điều đó không có nghĩa là họ sẽ hỏi bạn nhưng câu hỏi khó để xem bạn tìm hiểu kỹ về công ty họ không, mà họ chỉ muốn biết bạn:

- + Đã nỗ lực để giành được công việc này
- + Quan tâm đến công ty của họ
- + Nhiệt tình

Làm sao bạn có thể chắc chắn là mình muốn làm việc cho công ty nếu bạn không biết gì về nó? Nhà tuyển dụng sẽ hỏi bạn một số câu hỏi về công ty chỉ để chắc chắn bạn đã thể hiện nỗ lực, sự quan tâm và nhiệt tình với công ty.

- Chuẩn bị tình huống của chính bạn
- Sẵn sàng cho cuộc phỏng vấn

#### **3.4.5.2 Tìm hiểu nhu cầu thực sự của người phỏng vấn**

Bạn cần biết nhà tuyển dụng có nhiệm vụ gì?, tại sao họ lại thực hiện cuộc phỏng vấn này? Họ bắt đầu tiến hành tuyển chọn từ một chồng hồ sơ xin việc, xem xét kỹ lưỡng và chọn ra những người phù hợp để phỏng vấn.

Nhà tuyển dụng sẽ loại bỏ những người mà họ cho là không làm được việc, vì vậy danh sách ứng viên chỉ bao gồm những người đảm đương được công việc.

Nhà tuyển dụng sẽ phải quyết định xem những điểm gì của ứng viên sẽ phù hợp nhất với công việc của họ. Họ không cố gắng so sánh bạn với người khác, mà so sánh bạn với tiêu chuẩn trong công việc. Trong số các ứng viên, người này có kinh nghiệm hơn người kia không quan trọng, mà có thể kỹ năng làm việc nhóm hay sử dụng thành thạo phần mềm mới là điều họ quan tâm.

#### **3.4.5.3 Gây ấn tượng ngay từ lúc đầu**

Nhà tuyển dụng sẽ đánh giá bạn trên cơ sở một khoảng thời gian rất ngắn dành cho bạn. Trên thực tế, vài phút đầu tiên sẽ cho họ biết nhiều điều về bạn, liệu bạn có thích công việc này không. Tất nhiên, lúc này cách tốt nhất là đảm bảo chắc chắn bạn sẽ gửi đi thông điệp thể hiện bạn yêu thích công việc.

Ngay từ cách mặc đến chào hỏi của bạn, bạn có thể chuẩn bị để gây được ấn tượng ban đầu tốt nhất.

#### **3.4.5.4 Chỉ dẫn ứng viên trong phỏng vấn**

Các ứng viên nên nhớ rằng mọi việc chưa hẳn đã xong khi bạn hoàn thành một cuộc phỏng vấn. Không thể ngồi thụ động chờ được cung cấp việc làm, vì vậy, nên xem xét những quy tắc và chiến lược sau đây trong thời gian sau cuộc phỏng vấn:

##### **Những việc nên làm**

- Nên hỏi vào cuối cuộc phỏng vấn khi nào nhà tuyển dụng có thể ra quyết định tuyển người

- Nên giữ thế tiên phong và xem việc theo dõi hậu phỏng vấn là một phần chiến lược trong quá trình tìm việc của bạn. Theo dõi hậu phỏng vấn tạo cho bạn lợi thế bạn cần để có thể giành được một vị trí mà nhiều đối thủ khác đang tranh đua với bạn.

- Nên thu thập chức danh và tên gọi chính xác của tất cả những người phỏng vấn bạn (lý tưởng nhất là nên thu thập danh thiếp của họ).

- Nên viết thư cảm ơn tới từng người phỏng vấn bạn trong vòng 2 ngày sau đó. Các lá thư có thể giống nhau, nhưng hãy cố gắng làm cho chúng khác nhau một chút trong trường hợp những người nhận so sánh lời lẽ trong thư của bạn.

##### **Những việc không nên làm**

- Không nên quên gửi thư cảm ơn ngay cả khi bạn không chắc rằng một vị trí nào đó sẽ không thuộc về mình

- Không nên quá lo lắng về thư cảm ơn viết tay so với thư đánh máy, nhưng nên chắc chắn bạn sử dụng cách tốt nhất để thư đến được người nhận, bằng bưu điện, e-mail hay fax tùy bạn. Và điều quan trọng là bạn không nên để mắc lỗi chính tả trong các thư cảm ơn.

- Không nên ngưng săn tìm việc làm, ngay cả khi bạn thấy tự tin rằng mình sẽ nhận được một việc làm nào đó. Nên tiếp tục tham gia vào các cuộc phỏng vấn khác để cố gắng tìm thêm các cơ hội.

- Không nên nghiêm trọng hóa một công việc hay một cuộc phỏng vấn nào đó, sẽ có những cơ hội khác đang chờ đợi bạn.

- Không nên "đoạn tuyệt" với nhà tuyển dụng khi bạn không được họ tuyển. Thay vào đó, nên tích cực hóa tình hình bằng yêu cầu nhà tuyển dụng giới thiệu cho bạn các mối liên hệ khác.

Những kỹ thuật phỏng vấn như trên sẽ phân nào chứng tỏ lòng nhiệt thành và sự thiết tha của bạn đối với một vị trí nào đó, nhưng không nên có biểu hiện như thể bạn không còn hy vọng nào khác nữa.

### **3.5.6 Chú ý đến hành động phi ngôn ngữ**

Ngoài các đặc điểm bên ngoài như giới tính, thể trọng, bạn có thể khám phá được nhiều điều thú vị về người nhân viên tương lai này. Các hành vi phi ngôn ngữ sẽ tiết lộ các thái độ, quan điểm, mối quan tâm và phương pháp làm việc của ứng viên. Chúng giúp cho bạn có thể đánh giá các phẩm chất như:

- Các kỹ năng làm việc
- Các tính cách cần thiết để thành công trong công việc
- Sự phù hợp với văn hoá và môi trường làm việc của công ty

*Sau đây là một số minh họa về các hành vi phi ngôn ngữ cần được chú ý và lắng nghe:*

#### **Tư thế và dáng điệu ngồi**

Ứng viên có ngồi thẳng một cách thoải mái không? Dáng đi của anh ta có vẻ tự tin và thư giãn không? Nếu tư thế ngồi của anh ta thõng xuống, điều này cho biết đây là người làm việc không hăng hái và không tự tin. Ngoài ra, nếu ứng viên biết cách chọn lựa khoảng ngồi thích hợp trong phòng chứng tỏ anh ta rất tin vào khả năng của mình; còn ngược lại, đây là người rất cầu thả và lười nhác.

#### **Bắt tay**

Hãy để ý xem cách bắt tay của ứng viên. Một người tự tin, thoải mái sẽ bắt tay vừa phải. Một người ít tự tin lại có cách bắt tay mềm. Và một người hung hãn sẽ siết chặt tay bạn.

#### **Quần áo và phục trang**

Dù môi trường làm việc có thể nào đi nữa, người ứng viên cần phải ăn mặc chỉnh tề, lịch sự. Đây là cơ sở để đánh giá khả năng giao tiếp của ứng viên. Các phục trang như: túi xách, bìa hồ sơ, bút máy, ví da, giày đều góp phần nâng cao vẻ bề ngoài. Chúng sẽ nói cho bạn biết liệu ứng viên có chú trọng đến việc tạo ấn tượng tốt ban đầu với nhà tuyển dụng không.

Cách trang điểm, sử dụng nước hoa, trang sức có thể làm bạn biết thêm về trình độ nghiệp vụ của họ. Móng tay dơ hay đôi giày sòn rách cho thấy đây là người cầu thả, vội vã và không nhận thức được tầm quan trọng của việc gây ấn tượng với người khác. Quần áo và phục trang chính là các hành vi phi ngôn ngữ mạnh mẽ nhất. Vì thế, hãy lắng nghe chúng và quyết định sự chọn lựa tốt nhất cho công ty bạn.

#### **Sự chú ý và ánh mắt**

Hãy theo dõi thái độ lắng nghe và cách ứng xử của ứng viên. Nếu anh ta nghiêng người về phía trước để giảm bớt khoảng cách với người phỏng vấn, chứng tỏ anh ta rất hứng thú với công việc. Dĩ nhiên, bạn muốn tuyển dụng ứng viên có thể tự tin đặt tập hồ sơ của mình lên bàn và ghi chú (tuy nhiên không xâm phạm đến không gian của bạn) cũng như luôn giữ được ánh mắt chăm chú khi đối thoại. Nếu như ứng

viên nhìn quanh đầu đó trong phòng và hiem khi nhìn vào mắt bạn, đây là người ít tự tin và có thể anh ta không quan tâm đến công việc mới này.

Bạn cũng nên chú ý cách trả lời câu hỏi của ứng viên. Anh ta có lắng nghe câu hỏi không? Anh ta có trả lời một cách cô đọng, súc tích, sẵn sàng chia sẻ các câu chuyện làm việc hay lan man ra khỏi chủ đề? Trường hợp đầu cho thấy anh ta đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho cuộc phỏng vấn. Trong khi ở trường hợp còn lại, ứng viên không hề chuẩn bị, lúng túng hay thậm chí không chú tâm đến câu hỏi của người phỏng vấn.

### **Biểu hiện trên khuôn mặt và các hành vi phi ngôn ngữ**

Làm sao để có thể chắc rằng các nhận xét thông qua hành vi phi ngôn ngữ là đúng? Chìa khóa của câu trả lời này nằm ở sự phù hợp giữa các biểu hiện trên khuôn mặt, hành vi và lời nói của ứng viên.

Các biểu hiện trên khuôn mặt không nhất quán với lời nói cho thấy sự thiếu tự tin hay đang nói dối của ứng viên. Hành vi phi ngôn ngữ cũng nói lên nhiều điều về tính cách. Liệu anh ta có đang ngã người trên ghế với 2 chân bắt chéo không? Hay bày biện khắp bàn các vật dụng mang theo không? Hay vòng tay sau đầu? Nếu có, anh ta chắc chắn là người rất hung hãn. Và dĩ nhiên, công ty bạn không bao giờ muốn tuyển dụng các nhân viên như thế. Khi trả lời câu hỏi hay kể một câu chuyện nào đó, nếu ứng viên nhìn chăm chăm vào bạn hay lảng sang nơi khác, anh ta có thể đang nói dối. Nếu anh ta bầm viết liên tục, vuốt tóc... anh ta đang cảm thấy không tự tin về khả năng của mình.

Phỏng vấn và tuyển dụng các nhân viên giỏi là thách thức với bất kỳ tổ chức nào. Vì thế, hãy lắng nghe các hành vi giao tiếp phi ngôn ngữ của ứng viên để biết được nhiều điều còn quan trọng hơn cả lời nói.

### **Ví dụ về hệ thống tuyển chọn toàn diện của Toyota**

Hệ thống “Quản lý chất lượng toàn diện” của Toyota nổi tiếng khắp thế giới, những “Hệ thống tuyển chọn toàn diện” của nó thì không phải ai cũng biết. Giống như rất nhiều công ty Nhật Bản, Toyota đã bỏ ra rất nhiều nhân lực và vật lực để tìm kiếm nhân tài cần thiết cho công ty.

Mục đích của hệ thống tuyển chọn toàn diện của Toyota chính là để tìm được các nhân viên ưu tú nhất và có tinh thần trách nhiệm cao, vì thế mà công ty đã có sự phát triển lớn mạnh. Hệ thống tuyển chọn của Toyota chia làm 5 giai đoạn và cần thời gian 5 – 6 ngày.

Giai đoạn thứ nhất công ty thường ủy thác cho cơ quan tuyển chọn nghề nghiệp chuyên nghiệp, tiến hành tuyển chọn sơ bộ. Nhân viên dự tuyển thường sẽ xem các tài liệu băng đĩa về môi trường làm việc và nội dung làm việc của công ty Toyota, đồng thời tìm hiểu hệ thống tuyển dụng toàn diện của công ty, sau đó điền vào Tờ khai xin việc. Tài liệu băng đĩa dài khoảng 1 giờ đồng hồ có thể giúp cho ứng viên có được sự hiểu biết khái quát về tình hình cụ thể đối với công ty Toyota, đồng thời cảm nhận được yêu cầu đối với cương vị công tác. Đó cũng chính là quá trình ứng viên tự đánh giá và lựa chọn, nhiều ứng viên thấy không phù hợp sẽ tự động rút lui. Cơ quan tuyển chọn chuyên nghiệp cũng sẽ tuyển chọn sơ bộ căn cứ vào tờ khai xin việc và năng lực, kinh nghiệm cụ thể của từng ứng viên.

Giai đoạn thứ hai cũng do cơ quan bên ngoài hoàn thành. Chủ yếu đánh giá tri thức kỹ thuật và tiềm năng công tác của ứng viên. Thông thường sẽ yêu cầu ứng viên trải nghiệm về thái độ tâm lý nghề nghiệp và năng lực cơ bản, đánh giá năng lực giải quyết vấn đề, năng lực học tập và tiềm năng cũng như hứng thú nghề nghiệp của ứng viên. Nếu ứng viên làm việc bộ phận kỹ thuật, còn cần phải tiến hành trải nghiệm các thao tác công cụ và máy móc tại hiện trường với thời gian kéo dài khoảng 6 giờ đồng hồ. Các thông tin có liên quan của ứng viên qua giai đoạn 1 và 2 sẽ được đưa vào công ty Toyota.

Giai đoạn ba công ty Toyota tiếp nhận công việc tuyển chọn có liên quan. Giai đoạn này chủ yếu là đánh giá năng lực quan hệ xã hội nhân viên và năng lực quyết sách. Các ứng viên cùng tham gia thảo luận nhóm kéo dài khoảng 4 giờ đồng hồ và do các chuyên gia Toyota quan sát đánh giá. Từ thực tế đó giải quyết các vấn đề đó có thể khảo sát năng lực quan sát, tính linh hoạt và sức sáng tạo của ứng viên. Cũng như vậy trong giai đoạn thứ ba này, ứng viên cần phải tham gia thao tác mô phỏng trên dây chuyền sản xuất xe hơi thực tế dài khoảng 5 tiếng đồng hồ. Trong quá trình mô phỏng, ứng viên cần phải lập thành các nhóm nhỏ, đảm nhiệm chức năng hoạch định quản lý, vận dụng hữu hiệu một loạt các nhân tố như làm thế nào để sản xuất một chi tiết, phân công nhân viên, mua sắm vật liệu, sử dụng nguồn vốn, kế hoạch quản lý, quá trình sản xuất...

Giai đoạn thứ tư, ứng viên cần tham gia cuộc phỏng vấn với thời gian khoảng một tiếng đồng hồ, lần lượt giới thiệu với các chuyên gia tuyển dụng của Toyota các thành tựu mà mình đã thu được, để nhân viên tuyển dụng của Toyota thấy được hứng thú và sở thích của ứng viên điều đó sẽ tốt hơn cho việc đưa ra sự sắp xếp cương vị công tác và kế hoạch nghề nghiệp. Giai đoạn này cũng có thể tiến một bước tìm hiểu năng lực phối hợp nhóm của ứng viên.

Thông qua bốn giai đoạn trên, ứng viên cơ bản đã được Toyota tuyển dụng, nhưng ứng viên cần phải tham gia một cuộc kiểm tra sức khỏe toàn diện của Toyota ở giai đoạn năm với thời gian khoảng 25 tiếng. Tìm hiểu tình trạng sức khỏe và các vấn đề đặc biệt của ứng viên, như rượu bia, lạm dụng thuốc...

Hệ thống tuyển chọn toàn diện của Toyota khiến chúng ta hiểu được làm thế nào để kết hợp chặt chẽ công tác tuyển chọn với năng lực làm việc của ứng viên. Từ đó chúng ta có thể nhìn thấy, trước tiên, nhân viên mà Công ty Toyota tuyển dụng là nhân viên có quan hệ xã giao tốt vì công ty rất chú trọng đến tinh thần đoàn kết; thứ đến, điểm trung tâm trong hệ thống sản xuất của Toyota chính là phẩm chất, do đó đòi hỏi nhân viên phải có phẩm chất cao; cuối cùng, công ty muốn nhấn mạnh tiếp tục cải thiện công việc; đây cũng chính là nguyên nhân vì sao Toyota luôn muốn tuyển chọn những nhân viên thông minh và được giáo dục tốt, kiểm tra năng lực cơ bản và tâm lý thái độ đối với công việc cũng như năng lực giải quyết vấn đề sẽ giúp cho việc hình thành đội ngũ nhân viên tốt. giống như lãnh đạo cấp cao của Toyota đã từng nói: “Nhân viên nào được giáo dục tốt, cần phải có thành tích ưu tú trong thi cử sát hạch”

## CHƯƠNG 4: HỘI NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

### 4.1. Mục đích của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc

Trong một vài ngày đầu làm việc, nhân viên mới được dự chương trình HNMTLV (*Hội nhập môi trường làm việc*). Họ là những nhân viên mới, không những mới đối với công việc mà còn mới đối với môi trường làm việc. Họ có thể là những người làm ăn cá thể, sinh viên mới tốt nghiệp, và những người thay đổi chỗ làm. Hầu hết những người này chưa có kinh nghiệm và họ có những băn khoăn lo lắng khi bước vào cơ quan mới. Chương trình này làm cho họ cảm thấy thoải mái hơn khi bắt đầu làm việc.

*Làm cho nhân viên mới dễ thích ứng với tổ chức*

Mục đích đầu tiên của chương trình HNMTLV là giúp nhân viên mới thích ứng với tổ chức chính thức và phi chính thức. Chính thức, có nghĩa là tổ chức đó muốn nhân viên mới làm việc có năng suất cao càng nhanh càng tốt. Muốn vậy, nhân viên mới cần phải biết công việc đó cụ thể ra sao? làm như thế nào?... Cấp quản đốc quản trị trực tiếp nhân viên đó giải thích và hay nhất.

Phi chính thức có nghĩa là nhân viên mới được đồng nghiệp chào hỏi với bàn tay mở rộng. Không phải bất cứ nhân viên mới nào được tuyển vào là được đồng nghiệp đón niềm nở. Nếu không thực hiện cho khéo nhân viên đó sẽ bị nhân viên cũ cười cợt, chế giễu theo kiểu “ma cũ bắt nạt ma mới”.

Để cho nhân viên mới bớt băn khoăn lo lắng, cấp quản trị phải nỗ lực giúp cho nhân viên mới hội nhập với tập thể. Công ty nên cử một nhân viên có thâm niên và uy tín đảm nhận vai trò giới thiệu này.

Thường thì các nhân viên nghi việc trong thời gian vài tháng đầu hơn là các giai đoạn khác. Ngoài nguyên nhân trên đây còn có nhiều nguyên nhân khác. Sự khác biệt giữa kỳ vọng tại nơi làm việc và cái mà người ta thấy được coi như cảm ứng lạc điệu (cognitive dissonance). Nếu cảm ứng này cao, họ sẽ hành động. Đối với nhân viên mới, hành động này có nghĩa là nghi việc.

Ngoài ra còn một số nguyên nhân khác gây ra lạc điệu (dissonance) khác như nhân viên mới không thích các chính sách của công ty, sự kiểm soát của cấp trên, quan hệ đồng nghiệp... Do đó nhiệm vụ của bộ phận nhân sự là phải làm cho nhân viên mới thích ứng với tổ chức trong chương trình HNMTLV.

*Cung cấp thông tin liên quan đến công việc và kỳ vọng*

Tâm lý nhân viên bao giờ cũng muốn biết chi tiết cấp trên kỳ vọng gì ở họ. Điều này có nghĩa là cấp trên phải đề ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Khi họ hoàn thành công việc bằng hay trên mức tiêu chuẩn, họ phải được thưởng và ngược lại.

*Giảm bớt sai lỗi và tiết kiệm thời gian*

Một khi cấp trên đã giải thích rõ các kỳ vọng, tiêu chuẩn và chi tiết các công việc mà nhân viên cần phải hoàn thành, thì công nhân mới này ít mắc sai lỗi trong công việc hơn những người không được giải thích rõ. Việc này cũng có nghĩa là khi một công nhân được trang bị mọi thông tin cần thiết, họ sẽ không mất thời gian hỏi người này người kia phải làm gì, làm thế nào, đánh giá ra sao, lương bổng ra sao.. Cấp

trên cũng đỡ mất thời gian giải thích và kiểm tra thường xuyên. Và như thế nhân viên mới dễ dàng bắt tay vào công việc ngay sau khi kết thúc chương trình.

#### *Tạo ra một ấn tượng thuận lợi*

Chúng ta có thể tưởng tượng ra hình ảnh một nhân viên mới bước chân vào cơ quan được cấp trên tiếp đón tử tế, được giới thiệu với các đồng nghiệp cơ quan, được cung cấp mọi thông tin cần thiết. Tất cả điều này tạo cho nhân viên một ấn tượng tốt đẹp, thuận lợi. Cảm giác lo lắng ban đầu dần dần tan biến.

### **4.2. Nội dung và thực hiện chương trình hội nhập**

Dù là công ty loại hình nào đi chăng nữa, một chương trình hội nhập cho nhân viên được xây dựng chính quy, bài bản luôn bao gồm hai mức độ: chương trình HNMTLV trên bình diện toàn công ty và chương trình thuộc về bộ phận phòng ban chuyên môn nơi nhân viên sẽ trực tiếp làm việc.

Chúng ta sẽ lần lượt đi vào nghiên cứu các giai đoạn của một chương trình hội nhập.

#### **4.2.1 Giai đoạn 1: Tổng quát chương trình HNMTLV**

Đây là giai đoạn đầu tiên giới thiệu tổng quát về công ty, chính sách, lương thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc...Chương trình này thường do bộ phận nhân sự đảm trách. Các đề tài trong giai đoạn đầu này mà các công ty lớn trên thế giới thường áp dụng

#### **1. Tổng quát về công ty**

- Lời chào
- Lịch sử, tăng trưởng, xu hướng, mục đích, ưu tiên, khó khăn công ty
- Truyền thống, phong tục, chuẩn mực tiêu chuẩn công ty
- Sản phẩm, dịch vụ, khách hàng
- Chức năng nhiệm vụ hiện nay của tổ chức
- Tiến trình làm ra sản phẩm dịch vụ đến khách hàng
- Phạm vi các hoạt động khác nhau
- Cơ cấu tổ chức công ty, chi nhánh
- Ban lãnh đạo, mối tương quan tập thể và kỳ vọng

#### **2. Tóm tắt chính sách chủ yếu và thủ tục**

- Tuỳ vào công ty

#### **3. Lương bổng**

- Mức lương – thang lương – giờ phụ trội – tiền nghỉ lễ – đổi ca – lãnh lương như thế nào
- Lựa chọn mua sản phẩm hư hỏng như thế nào, trả phí ra sao – khấu trừ lương
- Tiền ứng trước – tiền vay từ quỹ tín dụng – tiền hoàn lại cho công tác phí

#### **4. Phúc lợi**

- Bảo hiểm – y tế – nhân thọ – bồi thường – nghỉ lễ – nghỉ hè – nghỉ phép (trợ cấp)
- Kế hoạch hưu bổng – cơ hội đào tạo tại chức – tư vấn – Căngtin – giải trí – XH khác

#### **5. An toàn và phòng ngừa tai nạn**

- Y tế cứu thương – Thẻ dực giải trí – An toàn lao động – Tường trình về rủi ro

- Phòng ngừa kiểm tra hoá hoạn – Thủ tục chương trình tai nạn – Sử dụng rượu ma túy

## **6. Tương quan giữa công nhân và công đoàn**

- Thời kỳ và điều kiện duyệt xét tuyển dụng – phân công tái phân công thăng thưởng
- Tập sự đào tạo tại chỗ – tường trình ốm, đi làm trễ – quyền hạn trách nhiệm công nhân
- Quyền hạn trách nhiệm quản trị – mối quan hệ quản đốc trưởng ca – cơ cấu tổ chức NV
- Điều khoản hợp đồng/chính sách công ty – kiểm soát hoàn thành công việc – kỷ luật
- Khiển trách - thủ tục khiếu nại – hết hạn tuyển dụng – xem xét hồ sơ nhân viên
- Truyền thông: kênh, đường truyền chia sẻ – vệ sinh – bảo hộ lao động – đánh bạc
- Mang đồ, vật dụng ra khỏi công ty – xử lý thông tin đồn

## **7. Cơ sở vật chất**

- Đi tham quan cơ sở vật chất – căngtin – các khu vực không được ăn uống – lối ra vào
- Đâu xe – khu vực hạn chế – chỗ cứu thương – phòng vệ sinh – dụng cụ trang thiết bị

## **8. Các vấn đề kinh tế**

- Chi phí do hư hỏng – chi phí do trộm cắp - biên tế lợi nhuận
- Chi phí lao động – chi phí dụng cụ – chi phí do vắng mặt, chậm trễ, tai nạn.

### **Bảng 4.1: Các đề tài có thể sử dụng cho chương trình HNVMTLV**

(Nguồn: *Quản trị nhân sự, Nguyễn Hữu Thân, 2008*)

Cầm mang theo tiêu chuẩn quốc tế có thêm các phần sau đây:

#### **Tổng quát về công ty**

Mục đích, triết lý, sơ đồ tổ chức, bảng mô tả công việc

#### **Tuyển dụng và phát triển**

Tuyển dụng, phân công phân loại nhân viên, thuyên chuyển, giảm, hết hạn làm việc, đào tạo phát triển

#### **Hoàn thành công việc**

Hiện diện, giờ làm việc, phụ trội, đánh giá hoàn thành công việc

#### **Lương bổng**

Chính sách, tiền lương

#### **Phúc lợi**

Chế độ nghỉ phép, bảo hiểm, trợ cấp, phúc lợi, khác

#### **Sức khoẻ an toàn**

Tiền nghỉ, dịch vụ y tế, ma túy, rượu, vệ sinh, an toàn, đền bù

#### **Trung tâm tài nguyên xã hội**

Tư vấn, dịch vụ, chương trình



### Tương quan nhân sự

Triết lý, dịch vụ, giải quyết chính sách

### Đa dạng lực lượng lao động

Chủ trương chính sách

### Các chương trình dịch vụ phụ vụ nhân viên

Tiền thưởng mừng kỷ niệm thành lập công ty

Chương trình cho vay, tạm ứng

Học bổng

Mua cổ phần...

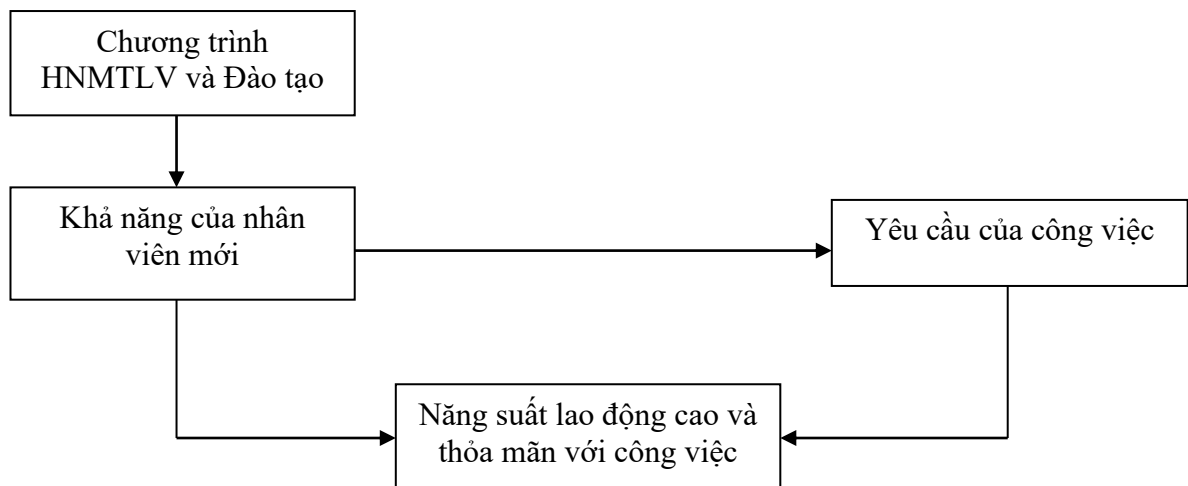
### Các vấn đề khác

Gọi điện, thư từ, xe cộ, bảo mật, hồ sơ cá nhân

### 4.2.2 Giai đoạn 2: Chương trình chuyên môn

Giai đoạn mà các cấp quản trị trực tiếp của nhân viên mới đảm nhận. Tùy thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên mới, sẽ có chương trình đào tạo phối hợp với chương trình chuyên môn.

Trong giai đoạn này, bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức năng của bộ phận phòng ban (department functions); nhiệm vụ và các trách nhiệm đối với công việc; các thủ tục; chính sách, luật lệ và quy định công ty. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến đơn vị công tác, và đặc biệt là được trưởng bộ phận giới thiệu với các đồng nghiệp trong đơn vị. Hướng dẫn tham quan giới thiệu đồng nghiệp, tạo cho nhân viên mới an tâm thoải mái không lạc lõng cô đơn, ngăn cản các kỳ thị chủng tộc, bắc nam, nạn chế nhạo.



**Hình 4.1: Quân bình giữa khả năng của nhân viên mới và yêu cầu của công việc**

(Nguồn: Quản trị nhân sự, Nguyễn Hữu Thân, 2008)

Bảng dưới đây mô tả một số đề tài được giới thiệu trong chương trình HNMTLV tại phòng ban chuyên môn mà các nước phát triển đã và đang áp dụng

### 1. Chức năng bộ phận phòng ban

- Mục đích và mục tiêu ưu tiên hiện nay – cơ cấu tổ chức – các hoạt động
- Mối tương quan với phòng ban khác – với các công việc trong nội bộ phòng

## 2. Nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc

- Dựa vào bản mô tả công việc giải thích chi tiết và các kết quả mong đợi
- Nêu tầm quan trọng công việc, liên quan đến đơn vị mình và toàn công ty
- Thảo luận khó khăn, làm cách nào tránh và vượt qua nó
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc, cơ sở đánh giá hoàn thành đó
- Số giờ làm việc trong ngày, số ngày trong tuần, nhu cầu giờ phụ trội
- Phân công làm công việc thêm – kiểm tra công cụ làm việc
- Giải thích lấy dụng cụ ở đâu, làm thế nào lấy, bảo trì sửa chữa
- Các loại dịch vụ, khi nào, làm thế nào để được hỗ trợ
- Mối Tương quan với thanh tra nhà nước

## 3. Chính sách, thủ tục, điều lệ và quy định

- Điều lệ công việc, bộ phận, đơn vị – xử lý trường hợp cấp bách
- An toàn lao động và phòng ngừa tai nạn – tường trình các sự cố và tai nạn
- Các tiêu chuẩn sạch và vệ sinh – vấn đề an ninh, trộm cướp, chi phí cho nó
- Tiếp xúc với người bên ngoài – ăn uống, hút thuốc, ăn kẹo trong đơn vị
- Di chuyển vật dụng ra khỏi đơn vị công tác – kiểm tra thiệt hại
- Bảng chấm công, giờ giấc – giải lao, nghỉ ngơi, giờ ăn trưa, gọi nhận điện
- Xin, yêu cầu cung cấp dụng cụ, kiểm tra đánh giá hoàn thành công tác
- Thông báo đăng ký xin làm công việc cao hơn và yêu cầu tái phân công

## 4. Tham quan đơn vị phòng ban

- Phòng vệ sinh, phòng tắm – bình chữa lửa, trạm cứu hoả, đồng hồ báo giờ
- Ống khoá, xin phép vào ra khỏi cơ quan, khu vực của các quản đốc
- Hệ thống nước, bộ phận cung cấp bảo trì phòng ốc, văn phòng y tế an ninh
- Khu được hút thuốc, vị trí dịch vụ phụ vụ nhân viên, bộ phận cứu thương

## 5. Giới thiệu với các đồng nghiệp

### **Bảng 4.2: Các đề tài có thể áp dụng cho chương trình HNVMTLV tại đơn vị phòng ban** (Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự*, 2008)

Lưu ý rằng Các buổi báo cáo đề tài không quá hai giờ, báo cáo nhiều ngày để gia tăng hiểu biết. Phát đề tài và bắt họ đọc.

#### **4.2.3 Giai đoạn 3: Đánh giá và theo dõi**

Trong giai đoạn này, bộ phận nhân sự phối hợp với bộ phận phòng ban đánh giá và theo dõi. Trước tiên, bộ phận nhân sự cần phải kiểm tra xem công ty đã thực hiện đầy đủ chương trình HNVMTLV chưa. Bảng 4.3 sẽ giúp bộ phận nhân sự kiểm tra chương trình này. Chương trình phải làm bài bản và có hệ thống ngay từ đầu, nhà quản trị nên thường xuyên kiểm tra xem nhân viên mới làm việc như thế nào và trả lời các câu hỏi có thể nảy sinh sau khi thực hiện chương trình. Lưu ý việc theo dõi ở đây có ý nghĩa là theo dõi để động viên, giúp đỡ chứ không phải để *rình mò, soi mói*

Danh mục	Có	Không
1. Bạn đã giới thiệu tóm tắt về doanh nghiệp chưa?		
2. Bạn đã giới thiệu về sơ đồ cơ cấu tổ chức chưa?		
3. Bạn đã trao cảm nang (nếu có) cho nhân viên chưa?		
4. Bạn được giải thích về công việc chưa?		

5. Bạn đã giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp chưa?
6. Bạn đã bố trí giới thiệu nơi làm việc cho nhân viên mới chưa?
7. Bạn đã có lời thông báo chào đón chưa?
8. Bạn có một bảng danh mục HNMTLV không và bạn đã hoàn thành tất cả các mục trong bảng danh mục đó chưa?

### **Bảng 4.3: Danh mục kiểm tra chương trình HNMTLV**

Bộ phận nhân sự hằng năm đánh giá toàn bộ đề tài dạng này để xem nhu cầu và cải tiến, dùng feedback (thông tin phản hồi) từ nhân viên để đánh giá, thu thập bằng cách: Yêu cầu nhân viên điền vào bản câu hỏi, không ký tên, phỏng vấn theo mẫu ngẫu nhiên, các buổi thảo luận nhóm với nhân viên đã thích ứng.

#### **4.3. Đào tạo cấp quản đốc**

Chúng ta đã thấy tầm quan trọng của chương trình HNMTLV, do đó việc đào tạo cấp quản đốc (supervisor) hay trưởng phòng để họ thực hiện thành công chương trình này là rất cần thiết. Cấp quản đốc và trưởng phòng là người phải làm cho nhân viên mới hội nhập thành công trong khung cảnh làm việc. Phải đào tạo cấp quản đốc làm được những việc sau đây:

##### *Tỏ ra tin tưởng*

Người quản đốc trước hết phải tỏ ra tin tưởng rằng nhân viên mới có thể làm công việc tốt. Những người mới tuyển thường không hoàn toàn tin tưởng rằng họ thực hiện công việc đó giỏi ngay được. Cấp quản đốc hay trưởng phòng cần phải khẳng định với họ rằng cơ quan đã không tuyển họ nếu không tin rằng họ có thể làm việc được. Tại các công ty Nhật, vào ngày đầu tiên làm việc, cấp quản đốc thường giao những công việc tương đối dễ để nhân viên mới phần khởi tự tin. Và sau khi thành công việc trong ngày, cấp quản trị khen ngay. Điều này tạo ra một tâm lý và ấn tượng tốt cho nhân viên mới.

##### *Giải thích rõ điểm tốt và điểm xấu của công việc*

Công việc nào dù hấp dẫn đến mấy cũng có mặt trái của nó. Có thể công việc đó nhàm chán nhưng lại không mệt mỏi... Trong suốt giai đoạn HNMTLV các cấp quản trị thường nhấn mạnh đến điểm tích cực của công việc, bỏ mặc cho nhân viên mới tự tìm hiểu những mặt tiêu cực của công việc, đó là điều không nên. Các cuộc nghiên cứu cho thấy rằng các nhân viên hiểu rõ công việc của mình sẽ ít bỏ việc hơn các nhân viên khác.

##### *Thông báo về những điểm ưa thích hay không ưa thích*

Mỗi cấp quản trị đều có cách làm việc riêng, sở thích riêng. Hiểu được điều này, nhân viên mới dễ dàng thích ứng với môi trường làm việc. Chẳng hạn như có người thích gọn gàng, ngăn nắp, sạch sẽ trong lúc làm việc, có vị lại ghét ai làm việc mà gác chân...

##### *Mô tả các tiêu chuẩn của công ty và tập quán của nhóm*

Cấp quản đốc phải mô tả các tập quán của nhóm trong công tác để nhân viên mới sớm hội nhập vào khung cảnh làm việc ngay. Các luật lệ, thủ tục của công ty liên quan đến bộ phận chuyên môn cũng cần được giải thích cụ thể.

##### *Giới thiệu nhân viên mới với thành viên trong nhóm*

Điểm mấu chốt của chương trình vẫn là nghệ thuật của cấp quản đốc biết cách giới thiệu thành viên mới với các thành viên của nhóm công tác. Trong công tác thì việc phối hợp giữa các thành viên của nhóm là quan trọng, và do đó việc nhóm chấp nhận thành viên mới là điều cần thiết.

#### **4.4. Chương trình tái HNMTLV**

Thông thường các công ty trên thế giới thường chỉ chú trọng đến chương trình HNMTLV cho nhân viên mới mà lãng quên nhân viên cũ. Chúng ta đang sống trong thời kỳ mà xã hội thay đổi thường xuyên, liên tục: thay đổi không ngừng của khoa học – kỹ thuật, về lối sống, lối suy nghĩ, vì vậy cơ cấu tổ chức cũng thay đổi theo để thích nghi với môi trường đó. Do đó chúng ta cần có chương trình tái HNMTLV cho nhân viên cũ để tránh nhàm chán, phấn khởi hơn trong công việc. Đó là vấn đề mà các nhà lãnh đạo cần quan tâm.

## **PHẦN II: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

## CHƯƠNG 5. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### 5.1. Khái niệm, tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để hiểu rõ về đào tạo, trước hết cần hiểu một số khái niệm liên quan:

*Lý thuyết về vốn con người:*

Vốn con người là sự tích lũy của những đầu tư vào con người. Hình thức quan trọng nhất của vốn con người chính là giáo dục. Cũng giống như những hình thức khác của vốn, giáo dục gây ra chi phí nguồn lực phát sinh tại một thời điểm để giúp gia tăng năng suất lao động trong tương lai. Tuy nhiên không giống như những hoạt động đầu tư khác, đầu tư vào giáo dục gắn liền với một con người cụ thể, và mối quan hệ này là tất cả những gì tạo nên vốn con người cho người đó.

Không ngạc nhiên khi biết rằng trung bình người lao động có vốn con người cao hơn sẽ có mức thu nhập cao hơn so với những người có vốn con người ít hơn. Chẳng hạn như sinh viên ở Mỹ tốt nghiệp đại học có mức thu nhập gấp đôi so với những công nhân có trình độ trung học phổ thông. Sự chênh lệch này ghi nhận ở nhiều quốc gia trên thế giới. Dễ dàng nhận thấy rằng giáo dục làm tăng mức lương theo lý thuyết cung và cầu. Các doanh nghiệp – chủ thể cầu lao động- sẵn lòng chi trả nhiều tiền hơn cho những người có trình độ cao vì lao động trình độ cao sẽ tạo năng suất biên cao hơn. Người lao động – chủ thể cung lao động – sẵn lòng trả chi phí cho giáo dục nếu và chỉ nếu việc này đem lại lợi ích cho họ. Xét về mặt bản chất, chênh lệch mức lương giữa lao động có trình độ cao và lao động có trình độ thấp có thể xem là khoản chênh lệch lương để bù đắp cho chi phí giáo dục.

*Quan điểm khác về giáo dục: Cung cấp thông tin*

Chúng ta đã thảo luận về vốn con người của giáo dục, theo đó đi học giúp tăng mức lương của người lao động bởi vì giáo dục làm cho người lao động có năng suất cao hơn. Mặc dù quan điểm này được chấp nhận một cách rộng rãi, một số nhà kinh tế vẫn nghi ngờ những lý thuyết mới, trong đó nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp sử dụng giáo dục như là một cách để phân loại giữa người lao động có khả năng cao và người lao động có khả năng thấp. Theo lý thuyết mới chẳng hạn khi một người có bằng đại học, họ không trở nên năng suất cao, nhưng họ lại cung cấp thông tin cho chủ doanh nghiệp tiềm năng về năng lực của họ. Bởi vì dễ hiểu rằng người có năng lực cao thường có khả năng có bằng đại học. Hệ quả là doanh nghiệp sẽ rất hợp lý khi xem bằng đại học như một tín hiệu về năng lực.

Lý thuyết cung cấp thông tin của giáo dục cũng tương tự như lý thuyết cung cấp thông tin của quảng cáo. Trong lý thuyết cung cấp thông tin của giáo dục, việc đi học không có lợi ích tăng năng suất thực, những người lao động phát tín hiệu đến chủ doanh nghiệp về năng suất thực của mình thông qua sự sẵn lòng đi học của họ.

*Trình độ lành nghề* của nguồn nhân lực thể hiện mặt chất lượng của nguồn nhân lực. Nó biểu hiện bởi sự hiểu biết lý thuyết về kỹ thuật sản xuất và kỹ năng lao động để hoàn thành những công việc có trình độ phức tạp nhất định thuộc một nghề hoặc một chuyên môn nào đó. Ví dụ:

*Nghề* là một hình thức phân công lao động, nó đòi hỏi kiến thức lý thuyết tổng hợp và thói quen thực hành để hoàn thành những công việc nhất định.

*Chuyên môn* là một hình thức phân công lao động sâu sắc hơn do sự chia nhỏ của nghề. Nó đòi hỏi kiến thức lý thuyết và thói quen trong phạm vi hẹp hơn và sâu hơn.

Mặc dù giáo dục và đào tạo có mối quan hệ với nhau nhưng giữa chúng có sự phân biệt nhất định. Giáo dục là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới thích hợp hơn trong tương lai. *Đào tạo nguồn nhân lực* là quá trình trang bị kiến thức, kỹ năng, khả năng thuộc một nghề, một chuyên môn nhất định để người lao động thực hiện có hiệu quả chức năng và nhiệm vụ của mình. Đào tạo được chia làm hai loại: đào tạo mới và đào tạo lại. Đào tạo mới áp dụng với những người chưa có nghề, còn đào tạo lại là đào tạo đối với những người đã có nghề xong vì lý do nào đó nghề cũ không còn phù hợp nữa.

Cần hiểu rằng đào tạo là quá trình truyền đạt và lĩnh hội kiến thức là kỹ năng cần thiết để người được đào tạo có thể thực hiện được các công việc chuyên môn trong tương lai; quá trình truyền đạt liên quan đến người thầy, quá trình lĩnh hội liên quan đến người học; hai quá trình đó là dạy và học, chúng không tách rời nhau, ảnh hưởng lẫn nhau. Nếu quá trình học mà không có quá trình dạy thì gọi là quá trình tự đào tạo hay tự học.

*Kiến thức*: cung cấp lý thuyết về sự hiểu biết, nguyên lý, học thuyết liên quan đến một ngành, nghề nhất định, được tổng hợp từ thực tiễn.

*Kỹ năng*: liên quan đến công việc vận dụng lý thuyết vào thực tiễn là khả năng làm việc thực tế.

*Quan hệ giữa kiến thức và kỹ năng*: kiến thức mà không có kỹ năng thì là “lý thuyết suông” hay chỉ biết nói mà không biết làm. Tùy theo mức độ đào tạo và ngành đào tạo mà mức độ yêu cầu kiến thức và kỹ năng khác nhau. Trình độ càng cao thì yêu cầu kiến thức càng lớn so với kỹ năng, lao động trí óc yêu cầu kiến thức cao hơn so với lao động chân tay. Cần đa thông tư tưởng coi thường lý thuyết, đề cao quá mức kỹ năng, trong đào tạo chỉ coi trọng kỹ năng.

*Giáo dục*: Theo nghĩa rộng, đào tạo nằm trong giáo dục, như đào tạo đại học còn gọi là giáo dục đại học, đào tạo nghề còn gọi là giáo dục nghề nghiệp. Theo nghĩa hẹp, đào tạo thường là quá trình sau giáo dục, tiếp nối quá trình giáo dục. Giáo dục cung cấp các kiến thức phổ thông chung nhất, còn đào tạo cung cấp các kiến thức về chuyên môn, giáo dục tốt sẽ giúp đào tạo tốt.

*Đặc điểm của đào tạo*:

- Phải có thời gian
- Phải có chi phí
- Khó đánh giá chính xác hiệu quả
- Đào tạo phải có kế hoạch và đi trước một bước

Bên cạnh khái niệm đào tạo nguồn nhân lực còn có khái niệm được sử dụng rộng rãi hiện nay – khái niệm về phát triển nguồn nhân lực. Cho đến nay do xuất phát từ cách tiếp cận khác nhau nên khái niệm phát triển nguồn nhân lực cũng không giống nhau.

Theo UNESCO, *phát triển nguồn nhân lực* là làm cho toàn bộ sự lành nghề của dân cư luôn luôn trong mối quan hệ với sự phát triển của đất nước. Quan niệm này gắn

phát triển nguồn nhân lực với phát triển sản xuất; do đó, phát triển nguồn nhân lực giới hạn trong phạm vi phát triển kỹ năng lao động và thích ứng với yêu cầu về việc làm.

Còn theo ILO, phát triển nguồn nhân lực là sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề và phát triển năng lực, sử dụng năng lực đó của con người để tiến tới có được việc làm hiệu quả cũng như thỏa mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân hay phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu nguồn nhân lực để đáp ứng tốt hơn yêu cầu của nền kinh tế - xã hội.

Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội, có thể định nghĩa phát triển nguồn nhân lực là quá trình tăng về số lượng (quy mô) nguồn nhân lực và nâng cao về mặt chất lượng, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý. Cả ba mặt số lượng, chất lượng, cơ cấu trong phát triển luôn gắn chặt với nhau, trong đó yếu tố quyết định nhất là chất lượng nguồn nhân lực. Phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của kinh tế xã hội hoặc phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, và đến lượt nó, phát triển kinh tế đòi hỏi phát triển nhanh nguồn nhân lực, và để đáp ứng việc phát triển nguồn nhân lực thì cần phải đào tạo; đào tạo là hình thức đáp ứng nhu cầu phát triển nguồn nhân lực. Với cách tiếp cận từ góc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao.

#### *Tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Giáo dục – đào tạo không chỉ là yếu tố tiêu dùng (chi phí cho đào tạo) mà là yếu tố quan trọng cho lợi ích và tăng trưởng phát triển kinh tế. Đầu tư vào vốn nhân lực sẽ tạo cơ hội cho người lao động được hưởng mức lương cao hơn, thỏa mãn nghề nghiệp cao hơn trong cuộc đời lao động của mình sau này. giáo dục và đào tạo cung cấp sức lao động có chất lượng, năng suất cao là yếu tố quan trọng cho tăng trưởng kinh tế. Trong điều kiện tiến bộ khoa học và công nghệ hiện nay, khi môi trường luôn thay đổi tác động đến tổ chức, đến ngành, giáo dục và đào tạo đáp ứng những thay đổi đó và con người có trình độ sẽ nhận biết được sự thay đổi, làm chủ được sự thay đổi.

Giáo dục và đào tạo, trước hết nhằm đáp ứng nhu cầu của người lao động. Những lao động có trình độ chuyên môn lành nghề cao sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm có thu nhập cao hơn những lao động không có trình độ chuyên môn lành nghề.

Đào tạo và phát triển để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển tổ chức. Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ thúc đẩy nâng cao NSLĐ, hiệu quả thực hiện công việc, giảm bớt sự giám sát, nâng cao tính ổn định và năng động tổ chức., duy trì nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tạo điều kiện áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý trong doanh nghiệp.

Để tăng cường kiến thức, kỹ năng và năng lực thực hiện công việc, nguồn nhân lực phải được giáo dục, đào tạo và nâng cao kỹ năng lành nghề, đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề. Vốn con người cần được tích lũy thường xuyên bằng phương pháp đào tạo giáo dục chính quy và không chính quy. Căn cứ vào tính chất công việc trực tiếp sản xuất hay quản lý gián tiếp nguồn nhân lực đào tạo và phát triển được nghiên cứu theo hai nhóm đối tượng công nhân kỹ thuật và cán bộ chuyên môn.

#### **5.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**



- *Giáo dục phổ thông* là nhân tố quan trọng đầu tiên. Số lượng học sinh phổ thông ở các trình độ tốt nghiệp trung học cơ sở và phổ thông trung học hàng năm là nguồn cung cấp đầu vào cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Số lượng học sinh hàng năm càng lớn cũng có nghĩa là đòi hỏi hệ thống giáo dục chuyên nghiệp, dạy nghề và giáo dục cao đẳng đại học cần mở rộng để thu hút và đáp ứng nhu cầu học tập của người trước khi bước vào cuộc đời làm việc. Tuy nhiên, giáo dục phổ thông, cái quyết định chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giống như quy luật nhân quả là chất lượng giáo dục, chứ không phải số lượng của nó. Do đó, nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông, có kế hoạch triển khai và thực hiện tốt định hướng nghề nghiệp cho học sinh phổ thông sẽ là những tiền đề quyết định chất lượng và cơ cấu đào tạo nguồn nhân lực (ví dụ: cơ cấu dạy nghề với cơ cấu giáo dục cao đẳng, đại học từ phía cầu/người học);

- *Các nguồn lực đầu tư cho đào tạo và phát triển*: việc phát triển các hệ thống các trường đào tạo, số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Để phát triển chúng đòi hỏi phải có kinh phí đầu tư thích đáng từ ngân sách chính phủ và của các tổ chức và các nguồn hỗ trợ từ các tổ chức trong và ngoài nước... Trước và trong khi học tập người học phải chịu các khoản chi phí trực tiếp như học phí, chi phí sách vở, chi phí xây dựng trường lớp và các chi phí có liên quan khác và chi phí gián tiếp như chi phí cơ hội cho giáo dục. Sự trang trải các khoản chi phí này phụ thuộc vào khả năng kinh tế của gia đình và bản thân người học. Mặt khác, dưới góc độ kinh tế của giáo dục, mỗi người khi đầu tư vốn nhân lực sẽ phải xem xét và tính toán lợi ích thu được so với chi phí đầu tư vào việc học tập, nâng cao trình độ lành nghề, chuyên môn để có quyết định lựa chọn nên tiếp tục đi học hay đi làm.

- *Chính sách đào tạo và phát triển của mỗi quốc gia*

- *Tín hiệu thị trường*. Tín hiệu thị trường lao động là dòng thông tin thu nhận từ thị trường lao động như các thông điệp, mẫu tin hoặc các chỉ số như tiền lương, việc làm, tỷ lệ thất nghiệp,... biểu hiện thực trạng và xu hướng vận động của thị trường lao động. Các tín hiệu này có thể biểu hiện ở dạng định lượng hoặc định tính và có thể ở tầm vĩ mô (quốc gia, vùng...) hoặc tầm vi mô (doanh nghiệp, công ty, tổng công ty... Khi các tín hiệu này được thu thập một cách định kỳ, phân tích hệ thống thì tạo thành hệ thống thông tin thị trường lao động. Ví dụ: sự gia tăng tỷ lệ thất nghiệp của sinh viên tốt nghiệp các ngành kinh tế cho thấy sự vượt trội của cung so với cầu nhân lực có trình độ đại học ngành kinh tế thông qua sự biến động tiền lương giảm, khó khăn tìm kiếm việc làm... Các cơ hội và khả năng thành công trong việc tìm kiếm việc làm có thu nhập cao ở khu vực kinh tế hiện đại trong các thành phố nhờ vào những kiến thức cần thiết đã học trong trường để tiếp cận thị trường lao động khu vực hiện đại. Cơ hội và khả năng đó tùy thuộc vào khả năng dự đoán (thường từ 3 – 5 năm trước đây) của người quyết định đầu tư cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Để có quyết định đúng người đầu tư cần có thông tin đầy đủ, đúng với thực tế khách quan và xử lý một cách khoa học. Chẳng hạn, tại thời điểm hiện tại, người học quyết định đầu tư học các ngành khoa học kỹ thuật như: chế tạo máy, hóa thực phẩm, công nghệ tin học, điện tử viễn thông... thay vì học ngành kinh tế vì cầu việc làm từ thị trường lao động cho ngành khoa học kỹ thuật hiện nay đang lớn.

### **5.3. Nguyên tắc của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên 4 nguyên tắc sau:

*Thứ nhất:* Con người hoàn toàn có năng lực phát triển. Mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng để thường xuyên phát triển để giữ vững sự tăng trưởng của doanh nghiệp cũng như của cá nhân họ.

*Thứ hai:* Mỗi người đều có giá trị riêng, vì vậy mỗi người là một con người cụ thể khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.

*Thứ ba:* Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau. Hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và lợi ích của người lao động. Sự phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào nguồn lực của tổ chức đó. Khi nhu cầu của người lao động được thừa nhận và đảm bảo thì họ sẽ phấn khởi trong công việc.

*Thứ tư:* Đào tạo nguồn nhân lực là một nguồn đầu tư sinh lời đáng kể, vì đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển của tổ chức có hiệu quả nhất.

### **5.4. Nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức**

Để xây dựng và thực hiện một chiến lược tổng thể về đào tạo và phát triển, tổ chức cần phải xem xét các vấn đề sau:

#### **5.4.1. Lý do tổ chức cần đầu tư cho đào tạo và phát triển**

Các tổ chức đầu tư cho chương trình đào tạo và phát triển với nhiều lý do cả khách quan và chủ quan. Lý do khách quan là vì đối thủ cạnh tranh tiến hành đào tạo và tổ chức nghĩ rằng họ sẽ lạc hậu trừ khi tiến hành chương trình đào tạo y như vậy. Một lý do khách quan khác là vì các chương trình đào tạo này phổ biến và tổ chức nghĩ là nó tốt nhất hay một số chương trình lại được tiến hành vì nó đáp ứng một số nhu cầu bức thiết của chính phủ. Lý do chủ quan để tiến hành chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vì nó góp phần vào các mục tiêu chiến lược của tổ chức và đáp ứng các nhu cầu thiết yếu của tổ chức.

#### **5.4.2. Loại chương trình đào tạo và phát triển được tiến hành**

Đào tạo và phát triển được tiến hành với mục đích làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn vì thế một chiến lược đào tạo và phát triển phù hợp với mục tiêu của tổ chức là rất cần thiết, các loại hình đào tạo sau:

- *Định hướng lao động:* Mục đích của loại hình này là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức hay cung cấp các thông tin về tổ chức cho những người mới.

- *Phát triển kỹ năng:* Những người mới phải đạt được các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và các kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ thay đổi hoặc có sự thay đổi về máy móc, công nghệ.

- *Đào tạo an toàn:* Loại đào tạo này được tiến hành để ngăn chặn và giảm bớt các tai nạn lao động và để đáp ứng các đòi hỏi của luật pháp. Trong một số trường hợp, loại hình đào tạo này được lặp lại một cách thường xuyên.

- *Đào tạo nghề nghiệp:* Mục đích của loại hình đào tạo này là để tránh việc kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp bị lạc hậu. Việc đào tạo này nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc các lĩnh vực liên quan đến nghề mang tính đặc thù như nghề luật, kế toán, y...

- Đào tạo người giám sát và quản lý: Những người giám sát và các nhà quản lý cần được đào tạo để biết cách ra các quyết định hành chính và cách làm việc với con người. Loại hình đào tạo này chú trọng vào các lĩnh vực: ra quyết định, giao tiếp, giải quyết vấn đề và tạo động lực.

#### 5.4.3. Nhu cầu và đối tượng đào tạo

Trả lời câu hỏi này chính là xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo do đó tổ chức cần phải cân nhắc để xác định cho phù hợp với mục đích của tổ chức và khả năng của các đối tượng để có kết quả đào tạo tốt nhất. Tùy thuộc vào yêu cầu, mục đích của các chương trình đào tạo mà tổ chức có thể lựa chọn đối tượng là cá nhân, một nhóm người hay toàn bộ cán bộ công nhân viên của mình.

Để xác định nhu cầu đào tạo, cần phải tiến hành phân tích tổ chức, phân tích con người và phân tích nhiệm vụ.

Phân tích tổ chức xem xét sự hợp lý của các hoạt động đào tạo trong mối quan hệ với chiến lược kinh doanh, nguồn lực sẵn có (thời gian, tài chính, chuyên gia) của tổ chức, cũng như sự ủng hộ của những người lãnh đạo đối với hoạt động đào tạo trong tổ chức.

Phân tích con người là việc xem xét: (1) Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của người lao động hay là do những vấn đề liên quan đến động lực làm việc của người lao động, thiết kế công việc không hợp lý... (2) Ai là đối tượng cần phải được đào tạo, (3) Sự sẵn sàng của người lao động đối với hoạt động đào tạo.

Phân tích nhiệm vụ bao gồm việc xác định các nhiệm vụ quan trọng và kiến thức, kỹ năng và hành vi cần phải được chú trọng để đào tạo cho người lao động nhằm giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn.

#### 5.4.4. Người cung cấp chương trình đào tạo và phát triển

Tổ chức cân nhắc việc lựa chọn các chương trình đào tạo nội bộ hay các chương trình đào tạo bên ngoài. Sự chuẩn bị cho chương trình đào tạo nội bộ đòi hỏi tổ chức phải đầu tư thời gian và nỗ lực hơn nhưng nhiều tổ chức lại thiếu kỹ năng để cung cấp các chương trình đào tạo có chất lượng tốt. Tuy nhiên chương trình đào tạo từ bên ngoài thường tốn kém hơn chương trình do tổ chức tự thực hiện.

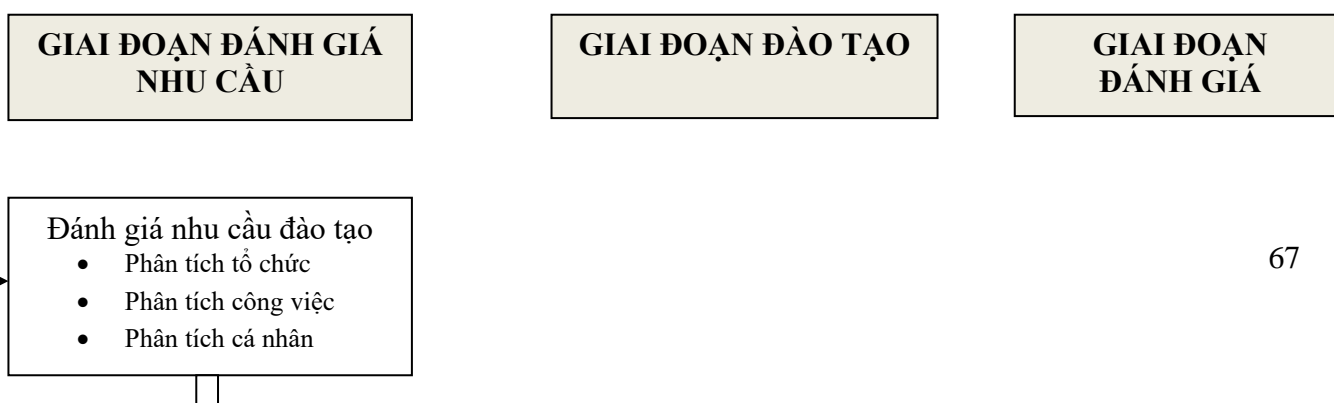
#### 5.4.5. Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển

Hầu hết các chương trình đào tạo chỉ được đánh giá một cách hời hợt hình thức, những người được đào tạo sẽ được hỏi họ cảm thấy thế nào về chương trình đó. Những ấn tượng chủ quan đã làm mờ đi lý do cơ bản của chương trình đào tạo. Một sự đánh giá cẩn thận phải được dựa trên các mục tiêu của chương trình đào tạo và mục tiêu của tổ chức.

### 5.5. Mô hình hệ thống đào tạo và trình tự xây dựng một chương trình đào tạo

#### 5.5.1 Mô hình hệ thống đào tạo

Mô hình chung của hoạt động đào tạo và phát triển có thể tham khảo theo mô hình hệ thống đào tạo ở Hình 5.1. dưới đây.



### **Hình 5.1: Mô hình hệ thống đào tạo**

*(Nguồn: Training in Organizations, Goldstein, 1993)*

#### **5.5.4.1. Giai đoạn đánh giá nhu cầu**

Nếu không có sự phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo hay không thì có khả năng không hiệu quả và lãng phí tiền bạc. Hơn nữa, đào tạo không thích hợp cũng có thể gây nên thái độ tiêu cực ở người được đào tạo và được tài trợ bởi tổ chức và làm giảm thiểu mong muốn được tham gia vào các chương trình đào tạo trong tương lai. Cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được vạch ra.

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào, bao nhiêu người. Đỉnh điểm của giai đoạn đánh giá là thiết lập các mục tiêu cụ thể hóa mục đích của đào tạo và năng lực mong muốn người nhân viên phải có sau khi hoàn tất chương trình đào tạo.

##### *a. Mục đích và phương pháp đánh giá nhu cầu:*

Một tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo phát triển được minh họa ở bảng sau. Một lợi thế quan trọng được tạo ra trong giai đoạn đánh giá nhu cầu này là có được sự tiếp cận với một số lượng lớn giám sát viên và những học viên tiềm tàng nhờ đó tạo ra sự tham gia hợp tác sớm và có thể sẽ gia tăng mức độ chấp nhận và cam kết đối với sản phẩm đào tạo cuối cùng. Để xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên hiện tại chúng ta cần xuất phát từ việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên như sau:

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên:

Dựa vào những tiêu chuẩn mẫu được xây dựng trước nhà quản lý tiến hành kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó phát hiện ra những vấn đề trực trặc, thiếu sót và yếu kém của nhân viên trong khi thực hiện công việc. Qua đó nhà quản lý biết được những nhân viên nào đáp ứng được yêu cầu của công việc, và những ai còn thiếu sót cần phải đào tạo huấn luyện.

- Phân tích và đánh giá nguyên nhân sai sót của nhân viên:

Không phải bất cứ trực trặc nào trong công việc cũng đều xuất phát từ nguyên nhân trình độ tay nghề, nghĩa là từ nguyên nhân “chưa biết làm”, mà nhiều khi người nhân viên có đầy đủ kỹ năng để làm tốt điều đó nhưng đơn giản là họ “không muốn làm”. Để xác định nguồn gốc của sai sót thì người phân tích cần trả lời được những câu hỏi sau:

- Nhân viên có biết họ cần phải làm gì và nhà quản trị mong đợi gì ở họ không?
- Họ có làm được công việc đó nếu họ muốn hay không?
- Nhân viên có muốn làm và thực hiện tốt công việc đó hay không?
- Áp dụng các giải pháp nhằm khắc phục các nhân tố chủ quan:

Đối với những nhân viên “không muốn làm”, nhu cầu đào tạo huấn luyện không đặt ra mà vấn đề doanh nghiệp cần quan tâm ở đây là rà xét lại chính sách khen thưởng, kỷ luật và những chính sách thúc đẩy động cơ nhằm làm cho họ xuất hiện mong muốn làm việc. Đối với những người “không làm được” không nhất thiết là do họ không biết làm mà đôi khi do họ không hiểu biết được là họ cần phải làm gì, hoặc là do sự trực trặc trong tổ chức kỹ thuật của doanh nghiệp gây ra. Trong các trường hợp này doanh nghiệp cần nghiên cứu lại vấn đề tổ chức lao động, phân công nhiệm vụ rõ ràng.

- Nhu cầu đào tạo thực tế:

Đối với nhân viên “không biết làm” được xác định do thiếu kỹ năng và trình độ lúc đó mới đưa ra yêu cầu phải đào tạo. Tuy nhiên để đi đến quyết định đào tạo hay không doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở cân nhắc, so sánh giữa lợi ích thu được nhờ khắc phục các trực trặc thông qua đào tạo so với công việc, thời gian và chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để đào tạo cho họ. Trong trường hợp xét thấy việc triển khai đào tạo là không hiệu quả doanh nghiệp có thể áp dụng các biện pháp khác như bố trí lại công việc cho phù hợp với khả năng, trình độ hiện có của nhân viên hoặc cho chuyển chuyển và nghỉ việc. Có thể tóm tắt tiến trình xác định nhu cầu đào tạo ở hình 5.3.

Khi đào tạo được thiết kế cho nhân viên mới tuyển dụng, phương pháp sử dụng có thể khác biệt một ít. Đào tạo được thiết kế dựa trên cơ sở của phân tích kỹ càng về nội dung công việc và các đặc điểm không có thật của người được đào tạo. Nếu người được đào tạo chưa được tuyển dụng, thực sự là khó để đánh giá mức độ kiến thức hiện tại của họ. Vì vậy các chuyên gia đào tạo phải hợp tác chặt chẽ với giới quản trị ngay sau khi thiết lập tiêu chuẩn lựa chọn và đánh giá nhân viên.

#### *b. Ba cấp độ của đánh giá nhu cầu*

Không xem xét đến phương pháp cụ thể nào được sử dụng để đánh giá nhu cầu, bất kỳ nỗ lực đánh giá nhu cầu xuyên suốt nào phải chú tâm đến 3 lĩnh vực chính yếu: tổ chức, công việc và nhiệm vụ và cá nhân.

#### *Phân tích tổ chức:*

Đánh giá nhu cầu ở mức độ tổ chức đòi hỏi sự đánh giá rộng lớn về hiệu quả của toàn tổ chức và các nhu cầu duy trì tổ chức. Ví dụ: Doanh nghiệp thiết kế lại công việc có thể dẫn tới nhu cầu về đào tạo; Doanh nghiệp thay đổi các qui trình để đảm bảo sức khỏe và an toàn lao động cũng có thể dẫn tới việc phải đào tạo; Kế hoạch nhân sự chỉ ra khi nào doanh nghiệp cần tới các chương trình đào tạo để đảm bảo các nhu cầu tương lai của doanh nghiệp về nhân lực. Bảng sau liệt kê các vấn đề trong việc phân tích tổ chức để đánh giá nhu cầu.

#### *Phân tích công việc:*

Phân tích công việc sẽ xác định các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc chú trọng xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Một vài cách tiếp cận cho phân tích công việc đã được trình bày kỹ ở chương phân tích công việc. Trong số các phương pháp thì “hồ sơ về công việc và phương pháp sự kiện điển hình” là đặc biệt hữu ích việc cho việc đánh giá nhu cầu đào tạo. Hồ sơ công việc có thể xác định các phần việc cụ thể được thực hiện tại công việc, và phương pháp sự kiện điển hình hỗ trợ trong việc xác định những phần việc mà không được thực hiện một cách chính xác.

#### *Phân tích nhân viên:*

Loại phân tích này chú trọng đến các năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng đến các đối tượng thật sự cần đào tạo. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng của cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên. Người đào tạo có thể lựa chọn cá nhân để đào tạo dựa trên thành tích quá khứ của họ hoặc lựa chọn một nhóm làm việc hoặc tất cả những người thực hiện công việc với một vị trí công việc cụ thể. Sau đó người đào tạo đánh giá hoặc ít nhất ước đoán mức độ kỹ năng và kiến thức của học viên được lựa chọn để đào tạo không quá đơn giản hoặc phức tạp.

#### *c. Xác định mục tiêu đào tạo*

Bước cuối cùng của giai đoạn đánh giá là chuyển nhu cầu được xác định bởi việc phân tích tổ chức, cá nhân và công việc thành các mục tiêu đo lường được. Các mục tiêu này là cơ sở để định hướng các nỗ lực đào tạo. Đào tạo có thể được đánh giá ở bốn cấp độ: phản ứng, kiến thức sau khi đào tạo, hành vi của người nhân viên trong công việc và kết quả. Tương tự như vậy, các mục tiêu cũng có thể được diễn giải, trình bày cho mỗi cấp độ này. Ví dụ như: nếu xem xét cấp độ “phản ứng” tức là tìm hiểu xem học viên cảm thấy như thế nào về đào tạo- có cảm giác thích thú và thoải mái hay không. Mục tiêu phản ứng có thể được đánh giá theo thang 5 bậc về mức độ thoải mái của người học. Kết quả cuối cùng của đào tạo là kết quả đo lường được ở mức độ nhóm hoặc tổ chức. Một mục tiêu kết quả có thể là giảm 20% số lượng các sản phẩm bị hỏng từ kiểm tra.

#### **5.5.4.2. Giai đoạn đào tạo**

Một khi chuyên gia đào tạo đã xác định nhu cầu đào tạo và chuẩn bị các mục tiêu hành vi, bước kế tiếp là xây dựng chương trình đào tạo thích hợp nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra. Điều này được hoàn tất bằng cách lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển các tài liệu đào tạo nhằm truyền tải kiến thức và kỹ năng được xác định

trong các mục tiêu thuộc về hành vi. Điều không kém phần quan trọng là làm thế nào để những người học hiểu được các nguyên tắc học. Các nguyên tắc này là cơ sở để thiết kế một chương trình đào tạo hiệu quả.

#### **a. Các nguyên tắc học**

Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần quan tâm đến những nguyên tắc học để đảm bảo cho một chương trình đào tạo đạt chất lượng tốt. Để một chương trình đào tạo có hiệu quả, nó phải được thiết kế để kết hợp những nguyên tắc được đưa ra sau đây nhằm tạo thuận lợi cho quá trình học tập của học viên.

##### **• Nguyên tắc phản hồi:**

Phản hồi là các thông tin ngược thông báo cho học viên biết kết quả của họ. Thông tin ngược cung cấp cho học viên các thông tin như kết quả của họ có đúng hay không và họ có tiến bộ hay không. Thông tin ngược cũng có thể củng cố những kết quả mong muốn hoặc những thay đổi về kết quả. Phản hồi là tiêu biểu cho cả việc động viên và việc học. Nếu phản hồi không được cung cấp, học viên có thể học những kỹ thuật sai hoặc đánh mất sự động viên để học. Phản hồi làm cho tiến trình học trở nên thích thú hơn, tối đa hoá sự sẵn sàng của học viên. Phản hồi cũng cần thiết cho mục tiêu duy trì hoặc cải thiện thành tích. Người đào tạo nên lập kế hoạch để đưa ra những thông tin phản hồi chính xác, thân thiện và khuyến khích ở giai đoạn đầu của chương trình đào tạo. Đầu tiên, người đào tạo nên đánh giá cao bất cứ cải thiện nào. Dần dần khi mà kỹ năng của học viên được gia tăng, người đào tạo nên tăng mức độ thành tích để được động viên, nhận được thông tin phản hồi. Vào cuối chương trình, người đào tạo nên dạy cho người học làm thế nào đánh giá thành tích của họ, và người học nên dịch chuyên sang hướng phản hồi từ chính những gì mà họ xây dựng hơn là phản hồi từ người khác. Điều này gia tăng khả năng của học viên có thể tiếp tục thực hiện một cách chính xác khi trở lại công việc.

##### **• Nguyên tắc củng cố:**

Củng cố là việc áp dụng những kết quả có ích sau một thói quen làm việc mong muốn được hình thành. Các chương trình đào tạo thường dùng kỹ thuật “rèn luyện” để củng cố một kết quả ngày càng cao. Chương trình củng cố có thể được thay đổi để tạo thuận lợi cho các mục tiêu đào tạo khác nhau. Củng cố liên tục (củng cố sau mỗi kết quả mong muốn) là cách tốt nhất để tạo thói quen làm việc mới; Củng cố gián đoạn (chỉ củng cố sau khi có những kết quả nhất định) là cách tốt nhất để giữ hành vi nghề nghiệp sau khi học được. Quá trình củng cố cần cho các học viên để học và duy trì một hành vi nghề nghiệp sẽ được chuyển từ các nguồn bên ngoài vào nguồn bên trong theo thời gian.

##### **• Nguyên tắc thực hành:**

Thực hành bao gồm sự nhắc lại hoặc tập lại để nhớ hoặc cải thiện một phản xạ, một thói quen làm việc. Việc thực hành một cách chủ động các kỹ năng hoặc phần việc được học có thể gia tăng việc học và giúp người học xuyên suốt các giai đoạn. Vì vậy nhân tố then chốt trong việc thiết kế đào tạo là liệu rằng công việc có được học và thực hành như là một đơn vị hay là phải chia nhỏ thành từng phần công việc. Nếu công việc đơn giản, nó có thể được học và thực hành ở góc độ chung. Nếu công việc phức tạp thì nên được chia nhỏ để người học có thể học nó một cách riêng biệt. Mỗi một cấu thành được thực hành lặp đi lặp lại và người học sau một thời gian thuần thục

sẽ kết nối lại với nhau. Chú ý rằng, một vài công việc đặc biệt phức tạp với nhiều bước độc lập không thể chia nhỏ thành các bộ phận có ý nghĩa và phải được học ở góc độ tổng thể.

### **Các nguyên tắc học của người lớn.**

Người trưởng thành sẵn có kiến thức và kinh nghiệm mà họ có thể tự học và chia sẻ với người khác. Người trưởng thành muốn chịu trách nhiệm về chính họ và về việc học của họ. Người trưởng thành thường chú tâm đến vấn đề; họ muốn học những điều mà hữu ích cho việc giải quyết vấn đề hiện tại của họ. Đặc điểm này khiến người lớn có thể bực bội khi được đối xử như trẻ con trong những tình huống học tập, hoặc trong trường hợp người học biết rất ít vấn đề được học và kinh nghiệm của họ không liên quan đến việc học tập, khi đó họ học một cách không hiệu quả. Một tác giả khác gợi ý rằng những nhân viên tốt nhất thường né tránh các chương trình đào tạo của tổ chức bởi vì các chương trình định hướng giáo dục thường lãng mại trí thông minh của họ.

- *Nguyên tắc về sự tham gia:*

Sự tham gia nói lên sự tích cực tham gia của các học viên vào quá trình đào tạo. Các học viên học được nhiều hơn từ các chương trình đào tạo đòi hỏi nhiều sự tham gia của học viên so với các chương trình đòi hỏi ít sự tham gia đó. Việc học sẽ hiệu quả hơn nếu người học muốn học, tốt nhất là người học nên thấy nhu cầu về những kỹ năng mới và thấu hiểu sự thành công của đào tạo sẽ đem lại lợi ích cho họ như thế nào.

- *Nguyên tắc về ứng dụng những điều học được:*

Các chương trình đào tạo có hiệu quả sẽ được chủ động thiết kế để tạo thuận lợi cho việc ứng dụng những điều học được vào công việc. Nếu nội dung học không được chuyển đổi vào công việc thì chương trình đào tạo có thể sẽ lãng phí nguồn lực của công ty. Nhiều chương trình đào tạo bị phê bình về việc thiếu hụt tác động của nhân viên vào thực hiện công việc thực tế. Có thể tạo thuận lợi cho áp dụng có hiệu quả những điều học được bằng cách tối đa hóa sự đồng nhất giữa những điều đã học với hoàn cảnh công việc hiện tại; bằng quá trình thực hành tích cực; bằng cách phân biệt những yếu tố quan trọng của kiến thức và hành vi nghề nghiệp và xác định mối liên quan của những yếu tố này với công việc; bằng sự cung cấp thông tin ngược và sự củng cố quá trình ứng dụng vào công việc.

### **b. Xây dựng chương trình đào tạo**

Để xây dựng một chương trình đào tạo cần lựa chọn phương pháp, phương tiện đào tạo và đội ngũ giáo viên cho phù hợp với mục tiêu và đối tượng đào tạo. Có rất nhiều phương pháp đào tạo và phát triển được sử dụng tùy vào từng điều kiện, hoàn cảnh cụ thể. Một chương trình đào tạo không thể được triển khai có hiệu quả nếu thiếu những giáo viên có khả năng.

#### *Đội ngũ giáo viên có thể từ các nguồn:*

- Nguồn bên ngoài: mời các chuyên gia, các nhà quản lý có kinh nghiệm.
- Nguồn bên trong: quan trọng là phải chọn đúng người và cung cấp cho họ những thông tin cần thiết.

#### *Dự tính chi phí đào tạo*

Chi phí đào tạo có chi phí trực tiếp và gián tiếp. Chi phí đào tạo bao gồm:



- Những chi phí về học tập-những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc của họ như:

+ Những khoản tiền cho người lao động trong khi học việc

+ Chi phí về nguyên vật liệu dùng trong học tập

- Giá trị bán hàng hóa do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học sinh học nghề.

- Những chi phí về đào tạo:

+ Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc.

+ Tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ

+ Chi phí bất biến và chi phí khả biến của một trung tâm đào tạo (chiếu sáng, thông gió, điều kiện lao động)

+ Chi phí cho dụng cụ giảng dạy như: máy chiếu phim, tài liệu, sách, bài kiểm tra, chương trình học tập.

Những khoản phải trả thù lao cho cố vấn, cho các tổ chức liên quan và bộ phận bên ngoài khác.

#### **5.5.4.3. Giai đoạn đánh giá**

Giai đoạn cuối cùng trong chu kỳ đào tạo là giai đoạn đánh giá. Đánh giá là việc xác định mức độ các hoạt động đào tạo đáp ứng mục tiêu. Đánh giá chương trình đào tạo là để xác định xem chương trình đào tạo có đáp ứng được mục tiêu đào tạo đưa ra không (nghĩa là, hiệu quả làm việc của học viên có thay đổi theo hướng mong muốn không), và những thay đổi về hiệu quả đó của học viên có thể kết luận là do chương trình đào tạo mang lại không. Tuy nhiên, đánh giá thường được hoàn tất một cách nghèo nàn hoặc hoàn toàn bỏ qua. Một lý do cho việc này là nhà quản trị đơn giản quá mức tiến trình đào tạo. Lý do khác là những nhà quản trị đã chiến thắng trong chương trình đào tạo có thể cảm thấy bị đe dọa bởi viễn cảnh đánh giá bất lợi.

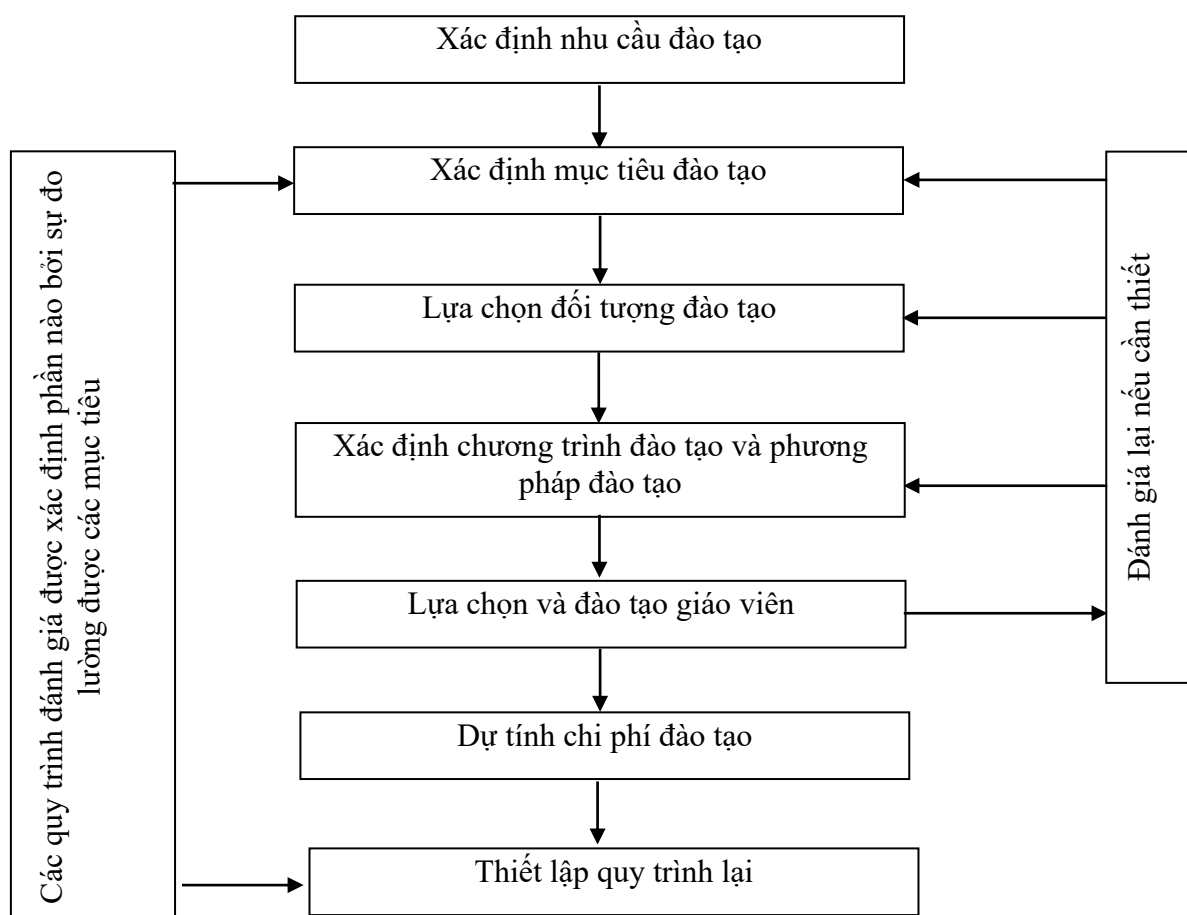
Cách tiếp cận cơ bản về đánh giá nên được xác định phạm vi mà thông qua đó chương trình đào tạo đáp ứng được mục tiêu được xác định trước đối với đào tạo. Lập kế hoạch đánh giá nên bắt đầu vào cùng thời điểm với lập kế hoạch đào tạo. Nếu mục tiêu của chương trình được phát biểu rõ ràng như là những mục tiêu cụ thể, các phương pháp đánh giá thích hợp có thể được tiến hành ở thời điểm với chương trình đào tạo.

Việc đánh giá phải được tiến hành dựa trên các chương trình đào tạo và mục tiêu đào tạo. Tiêu chuẩn về hiệu quả cần được đánh giá trong và ngay sau quá trình đào tạo. Hiệu quả của học viên trước và sau khóa đào tạo cần phải được so sánh để xác định liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

Có thể đánh giá chương trình đào tạo bằng một số cách như: Thăm dò ý kiến của tất cả những người quan tâm đến chương trình đào tạo (có thể bằng bản câu hỏi); Trao đổi trực tiếp với những người mới được đào tạo để biết ý kiến và đánh giá của họ về tác dụng của chương trình đào tạo; +Đánh giá tổng quát mọi mặt của chương trình đào tạo; Hỏi ý kiến của cán bộ quản lý các bộ phận về tinh thần, thái độ của những nhân viên cấp dưới vừa mới được đào tạo; Tiến hành so sánh những người mới

được đào tạo và những người chưa được đào tạo; Phân tích lợi ích và chi phí của chương trình đào tạo.

### 5.5.2 Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo



**Hình 5.2 : Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo**

(Nguồn: Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*)

#### **Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo**

Là xác định khi nào? Ở bộ phận nào? Cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

Phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo: Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo chẳng hạn như phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng câu hỏi, thảo luận nhóm, quan sát, phân tích thông tin có sẵn,...

Phỏng vấn cá nhân là phương pháp đơn giản và được sử dụng nhiều hiện nay. Người phỏng vấn sẽ trao đổi với nhân viên về những khó khăn trong thực hiện công việc, về nguyện vọng đào tạo của họ (kiến thức, kỹ năng, thời gian, ...)

Sử dụng bảng câu hỏi cũng là một phương pháp thông dụng để thu thập thông tin về nhu cầu đào tạo. Nhân viên sẽ trả lời những câu hỏi liên quan đến công việc, khả

năng nghề nghiệp, nguyện vọng đào tạo,... được chuẩn bị sẵn trong bảng hỏi. Bảng hỏi sẽ được chia thành nhiều phần : Ngoài những thông tin chung về cá nhân, bảng hỏi cũng cho phép nhân viên đánh giá năng lực thực hiện công việc của bản thân qua nhiều tiêu chí khác nhau.

Thông tin về nhu cầu đào tạo có thể thu thập qua việc quan sát thực hiện công việc của nhân viên hoặc nghiên cứu tài liệu sẵn có (kết quả đánh giá thực hiện công việc, báo cáo về năng suất, hiệu quả làm việc,...). Căn cứ vào bảng phân tích công việc và việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức, công ty sẽ xác định được số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

#### ***Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo***

Tức là xác định các kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Bao gồm:

- Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.

- Số lượng và cơ cấu học viên.

- Thời gian đào tạo.

#### ***Bước 3: Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

#### ***Bước 4 : Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo***

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

#### ***Bước 5 : Lựa chọn và đào tạo giáo viên***

Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp.

#### ***Bước 6 : Dự tính chi phí đào tạo***

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

#### ***Bước 7 : Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo***

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được không? Những điểm yếu điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực... Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra.

**5.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – yếu tố quyết định tăng trưởng và phát triển kinh tế**

Hầu hết các nhà kinh tế đều cho rằng, cuối cùng không phải nguồn vốn hoặc nguyên liệu của một nước, mà chính là nguồn nhân lực hay chính xác hơn là sự tăng lên của vốn nhân lực sẽ quyết định tính chất và bước đi của công cuộc phát triển kinh tế và xã hội nước đó. Frederik Harbison viết: “Các nguồn nhân lực là nền tảng chủ yếu để tạo ra của cải cho các nước. Tiền vốn và các tài nguyên thiên nhiên là những nhân tố thụ động trong sản xuất, con người là những tác nhân tích cực chủ động tích lũy vốn, khai thác tài nguyên thiên nhiên, xây dựng các tổ chức xã hội, kinh tế, chính trị và đưa sự nghiệp phát triển đất nước tiến lên. Rõ ràng là đất nước nào bất lực trong việc phát triển tay nghề và kiến thức cho nhân dân mình và không sử dụng cái đó một cách hữu hiệu trong nền kinh tế quốc dân sẽ không thể phát triển được bất cứ một thứ gì”.

Vốn nhân lực là yếu tố quyết định sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia cũng như doanh nghiệp. Để nâng cao năng lực cạnh tranh một trong những khâu đột phá, then chốt phải nâng cao năng lực cạnh tranh nguồn nhân lực, đặc biệt là phải phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Vốn nhân lực là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, khả năng mà con người tích lũy được trong quá trình đào tạo và làm việc.

Thật vậy để thu được lợi ích trong tương lai trước hết người lao động phải đầu tư cho mình, như đầu tư cho giáo dục, đào tạo; đầu tư cho di chuyển lao động và đầu tư tìm kiếm việc làm. Cả ba loại đầu tư trên đều đòi hỏi bỏ vốn hay chi phí ban đầu. Dưới góc độ xã hội, giá trị của xã hội gồm : vốn nhân lực và vốn phi nhân lực (đất đai; nhà xưởng; máy móc thiết bị; tiền...). Con đường quyết định tạo nên vốn nhân lực là đào tạo – giáo dục ở các cấp ra quyết định từ vi mô đến vĩ mô. Trên thế giới thông qua phân tích thực chứng về mối quan hệ giữa giáo dục – đào tạo và thu thập, các nhà khoa học, các nhà lãnh đạo và quản lý đều đã nhận thấy vai trò có tính chất quyết định của đầu tư vào vốn nhân lực đối với tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội. Đầu tư vào phát triển vốn nhân lực không chỉ là phương tiện, con đường tăng trưởng kinh tế mà còn là mục tiêu của phát triển xã hội.

Để đầu tư phát triển vốn nhân lực, một mặt, các quốc gia phải đề cao vai trò của giáo dục – đào tạo, coi giáo dục – đào tạo là quốc sách hàng đầu. Mặt khác cần phân tích so sánh chi phí lợi ích kinh tế và phi kinh tế của các quyết định giáo dục – đào tạo để thấy rõ mức độ hiệu quả của đầu tư.

Việc coi vốn nhân lực là yếu tố đầu tư có hiệu quả nghĩa là lao động có trình độ chuyên môn càng cao, thì tạo ra sản phẩm càng nhiều và chất lượng cùng với việc tạo ra thu nhập cao cho người sở hữu vốn nhân lực đó. Đây chính là hiệu quả của đầu tư vào vốn nhân lực thông qua giáo dục – đào tạo. Vì thế giáo dục – đào tạo không chỉ là yếu tố tiêu dùng vì phải chi phí mà là một yếu tố quan trọng, quyết định tăng trưởng kinh tế.

## CHƯƠNG 6. ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

### 6.1. Mục đích của định hướng và phát triển nghề nghiệp

Nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp nhằm giúp cho cá nhân phát triển ra khả năng nghề nghiệp, có quyết định lựa chọn đúng nghề. Nghiên cứu định hướng nghề nghiệp giúp nhà quản trị tạo ra giá trị cho mỗi nhân viên và tuyển dụng nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc, khai thác đúng khả năng của họ.

#### 6.1.1 Giá trị tạo ra cho nhân viên

Định hướng nghề nghiệp đúng đắn sẽ giúp tạo ra những giá trị vô cùng lớn cho nhân viên của doanh nghiệp. Những giá trị đó có thể thu nhận được từ việc phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp của nhân viên. Từ đó, nhà quản trị có thể đưa ra quyết định chọn lựa nghề nghiệp đúng đắn và có kế hoạch đầu tư vào giáo dục, đào tạo một cách chính xác, tiết kiệm; bên cạnh đó, vừa có thể làm nhân viên thỏa mãn đối với các mục tiêu nghề nghiệp của họ, tạo nên sự đóng góp tốt nhất cho tổ chức.

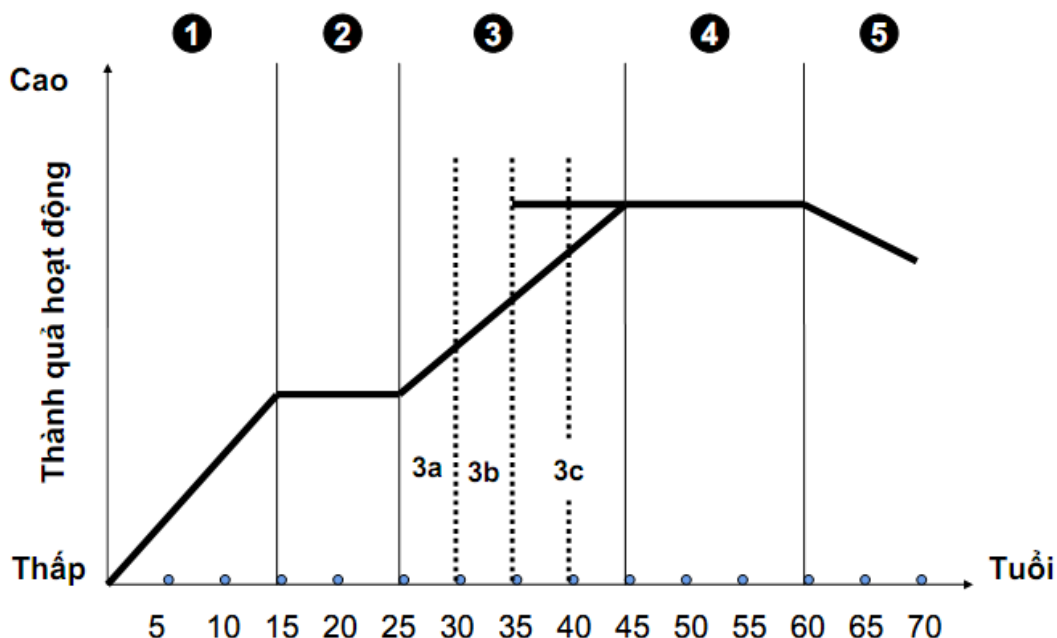
#### 6.1.2 Tuyển nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc

Một mục đích khác của định hướng và phát triển nghề nghiệp của nhân viên là lựa chọn được những nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc. Từ đó, có thể:

- Khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp
- Động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn
- Khai thác và giúp nhân viên phát triển các khả năng tiềm tàng của họ

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

Cuộc đời nghề nghiệp của con người trải qua nhiều giai đoạn thay đổi khác nhau, bắt đầu là giai đoạn khám phá - thăm dò; giai đoạn phát triển; thiết lập; duy trì và cuối cùng là giai đoạn suy tàn.



Hình 6.1: Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp

Chú thích:

(1): Phát triển

(2): Khám phá, thăm dò

(3): Thiết lập - 3a: Thử thách; 3b: Ôn định; 3c Thiết lập

(4): Duy trì

(5): Suy tàn

### **6.2.1. Giai đoạn phát triển ( từ mới sinh – 14 tuổi)**

Giai đoạn này bắt đầu từ lúc mới sinh thường kéo dài đến năm 14 tuổi. Đây là giai đoạn con người phát triển quá trình tự nhận thức, tự khẳng định mình, chịu ảnh hưởng qua lại của gia đình, trường học và môi trường xã hội. Các trò chơi, cách cư xử của người lớn giúp trẻ dần hiểu được cách cần cư xử như thế nào.

Vào cuối giai đoạn này, con người đã bắt đầu phát triển những khả năng, có thể bắt đầu một số suy nghĩ thực tế về nghề nghiệp tương lai.

### **6.2.2. Giai đoạn khám phá, thăm dò (14 – 25 tuổi)**

Trong thời gian này con người vừa làm việc vừa thăm dò, hoặc vừa học vừa làm, vừa tìm hiểu nghề nghiệp trong tương lai. Họ thực sự có rất nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp khác nhau, thông thường con người hướng sự lựa chọn và những nghề đã được nghe, chỉ dẫn hoặc giảng giải hoặc những nghề mà họ cho là phù hợp nhất với khả năng và nguyện vọng của họ. Điều quan trọng nhất trong giai đoạn này là con người cần phát triển sự hiểu biết thực tế và khả năng nghề nghiệp của họ. Con người cần khám phá và phát triển được giá trị, động cơ, tham vọng trong nghề nghiệp, đề ra các quyết định và vấn đề tiếp tục đào tạo trên cơ sở các nguồn thông tin về lựa chọn nghề nghiệp.

Cuối giai đoạn này con người đã chọn được một nghề phù hợp và bắt đầu cố gắng phấn đấu để theo đuổi mục đích của nghề nghiệp.

### **6.2.3. Giai đoạn thiết lập (25 – 44 tuổi)**

Giai đoạn này kéo dài khoảng từ 25 đến 44 tuổi. Đây là giai đoạn trung tâm trong nghề nghiệp của mỗi người. Vào đầu giai đoạn có một số người đã tìm được một số nghề thích hợp và hoạt động nghề nghiệp giúp cho họ có một chỗ đứng lâu dài, cố định trong nghề. Thông thường con người thường theo đuổi nghề nghiệp mà họ lựa chọn lúc ban đầu, nhưng có người thì giai đoạn này chỉ là tiếp tục kiểm tra năng lực và mức độ cầu tiến về nghề nghiệp của mình.

Giai đoạn này gồm 3 thời kỳ:

- Thời kỳ thử thách: Trong giai đoạn này, chủ yếu là con người xác định nghề nghiệp đã lựa chọn có phù hợp hay không? Nếu nghề lựa chọn ban đầu không phù hợp, con người thường thay đổi nghề vào giai đoạn này.

- Giai đoạn ổn định (30 – 35 tuổi): con người đã có các mục tiêu nghề nghiệp và đưa ra các chương trình, kế hoạch nghề nghiệp nhằm đạt mục tiêu nghề nghiệp.

- Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp (35 – 45 tuổi): Trong giai đoạn này con người thường so sánh những gì họ đã ra sức cố gắng theo đuổi, những khó khăn vất vả trong nghề nghiệp mà họ đã trải qua, những gì mà họ đã phải hy sinh hoặc chịu thiệt thòi để theo đuổi nghề nghiệp và so sánh những tham vọng mục tiêu nghề nghiệp với những gì mà họ đã đạt được trong nghề nghiệp như công danh, địa vị, lương bổng... Nhiều người đã nhận thấy họ đã không làm được những gì họ mong muốn, những ước mơ của họ đã không thành sự thật, sự cố gắng và hy sinh vì nghề nghiệp của họ đã không được đánh giá đền bù xứng đáng, do đó họ thất vọng về nghề nghiệp. Một số

người khác, ngay trong lúc đầu của giai đoạn này đã cảm thấy rất khĩ khắn khi phải đối đầu với những quyết định chọn lựa những gì thực tế có thể đạt được và như vậy họ sẽ thoả mãn mong muốn được bao nhiêu ?

#### **6.2.4. Giai đoạn duy trì (44 tuổi – tuổi nghỉ hưu)**

Trong giai đoạn duy trì, con người tạo cho mình một chỗ đứng ổn định, vững vàng trong công việc. Phần lớn những cố gắng trong nghề nghiệp của họ lúc này đều nhằm mục đích củng cố chỗ đứng chắc chắn của mình trong nghề nghiệp. Đây là giai đoạn họ tích lũy được nhiều kinh nghiệm, kiến thức cần thiết và làm việc có hiệu quả nhất.

#### **6.2.5. Giai đoạn suy tàn (giai đoạn nghỉ hưu)**

Khi tuổi đời con người đã cao và phải đối diện với sự thật đau lòng là sức khỏe không tốt, trí nhớ bị giảm sút, khả năng làm việc kém đi rõ rệt.

Phải bằng lòng với sự giảm sút về mức độ trách nhiệm trong công việc và đến lúc phải chấp nhận vai trò mới của lớp trẻ.

### **6.3. Định hướng nghề nghiệp cá nhân**

#### **6.3.1 Các định hướng nghề nghiệp**

Về định hướng nghề nghiệp cá nhân, tùy thuộc vào nhu cầu, quan điểm, sự hứng thú, các giá trị động viên, cá nhân có thể có những định hướng nghề nghiệp sau:

- Định hướng thực tiễn: Bị thu hút bởi các công việc, hoạt động ngoài trời, có khả năng làm việc thuộc ngành cơ khí, máy móc, trang thiết bị,...

- Định hướng nghiên cứu khám phá: Thiên về sự quan sát, học hỏi, phân tích, đánh giá, giải quyết vấn đề,...

- Định hướng xã hội: Thích tiếp xúc người khác, thích giúp đỡ, cố vấn cho người khác,...

- Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường: Thích làm trong sự quy định rõ ràng, luôn thực hiện tốt mệnh lệnh của cấp trên, tổ chức như thư ký, kế toán,...

- Định hướng kinh doanh: Có năng khiếu ảnh hưởng, thu hút, thuyết phục người khác nhằm đạt được các mục đích về kinh tế,...

- Định hướng nghệ thuật: Thu hút bởi những công việc đòi hỏi phải biểu lộ tình cảm cá nhân, xúc động, sáng tạo nghệ thuật, tự do nghề nghiệp và các hoạt động mang tính chất cá nhân,...

#### **6.4. Những điểm then chốt trong nghề nghiệp**

Những điểm then chốt trong nghề nghiệp là những quan tâm hay giá trị mà một người không muốn từ bỏ một khi họ đã có sự lựa chọn. Có 8 loại then chốt trong nghề nghiệp:

- Được làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật hoặc chuyên môn
- Được làm công việc quản trị
- Được làm việc sáng tạo
- Được làm công việc độc lập
- Được làm công việc ổn định, an toàn
- Được phục vụ người khác
- Được có quyền hành, sự ảnh hưởng, kiểm soát người khác
- Được làm công việc đa dạng, phong phú.

Nghiên cứu những khía cạnh nêu trên, nhà quản trị có thể tiếp cận việc quản trị nguồn nhân lực một cách sâu sát hơn trên mỗi cá nhân; đồng thời, có thể đề ra các chương trình hoạt động về định hướng và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên trong doanh nghiệp qua các cuộc hội thảo, cố vấn, cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc, đề ra các tiêu chuẩn và cơ hội cho nhân viên phấn đấu.

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

Có ba yếu tố của môi trường ảnh hưởng đến phát triển nghề nghiệp, gồm: bước ngoặt làm cha mẹ; nghề nghiệp của người vợ hay người chồng; và môi trường kinh doanh trong xã hội.

- Bước ngoặt làm cha mẹ sẽ có ảnh hưởng đến nghề nghiệp và sự thăng tiến cả người cha và người mẹ. Chẳng hạn như, sau khi sinh con, nhiều phụ nữ phải nghỉ việc ở nhà nội trợ và chăm sóc con, nên thường phải chấp nhận làm những công việc kém thú vị, ít thử thách và tiền lương ít hơn. Hoặc người cha phải cố gắng hơn trong vai trò trụ cột của gia đình, nên có thể có nhiều xáo trộn trong nghề nghiệp. Đây cũng chính là lý do quan trọng khiến cho người phụ nữ thường có chức vụ và lương bổng thấp hơn so với phái nam.

- Nghề nghiệp của người vợ hay người chồng cũng ảnh hưởng rất mạnh đến sự lựa chọn nghề nghiệp của người kia. Khi chọn nghề, người ta có xu hướng tìm ra sự kết hợp hài hòa nhất về nghề nghiệp, nơi làm việc của cả hai. Nhiều trường hợp, người phụ nữ thường chọn nghề nghiệp, công việc sao cho thích ứng với công việc của người nam.

- Ảnh hưởng của môi trường xung quanh, như: thu nhập, các yếu tố tâm lý xã hội, vấn đề tình giảm biên chế, thay đổi cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp,... càng ngày càng có sức ép lên vấn đề lựa chọn và thăng tiến nghề nghiệp của mỗi cá nhân. Có nhiều người chưa bao giờ nghĩ đến sẽ chọn một nghề (A) nào đó, nhưng do môi trường tác động, họ đã đi theo nghề này, đôi khi sau này, họ lại thấy nghề nghiệp đó là một sự thú vị.

### **6.6. Thực hiện mục tiêu nghề nghiệp**

Để thực hiện mục tiêu nghề nghiệp đã định hướng, nhiều người đã phải nỗ lực không ngừng. Những hành động cụ thể có thể kể ra là:

- Tạo cơ hội để thực hiện mục tiêu nghề nghiệp của bản thân
- Cuốn hút bản thân vào công việc
- Tự đề cử hoặc tự giới thiệu mình vào những vị trí phù hợp
- Tìm kiếm sự hướng dẫn trong nghề nghiệp để dễ đạt đến thành công
- Mở rộng các mối quan hệ giao tiếp

### **6.7. Doanh nghiệp có thể giúp gì cho nhân viên phát triển nghề nghiệp?**

Quá trình định hướng giúp các nhân viên mới hiểu rõ các mục tiêu của doanh nghiệp, gặp gỡ đồng nghiệp và biết được được người ta kỳ vọng gì ở họ trong vị trí công việc mới.

#### **6.7.1. Những hoạt động chung**

- Thực hiện các cuộc hội thảo, cố vấn nghề nghiệp
- Thiết lập mục tiêu nghề nghiệp, cung cấp thông tin về cơ hội nghề nghiệp
- Cung cấp thông tin phản hồi về năng lực thực hiện công việc



- Đặt các yêu cầu, tiêu chuẩn cao, tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo

- Định kỳ luân phiên thay đổi công việc, mở rộng phạm vi thực hiện công việc.

## **6.7.2. Ví dụ về những hoạt động cụ thể**

### *6.7.2.1. Chuẩn bị:*

- Thông báo cho nhân viên tiếp tân

- Yêu cầu bộ phận hành chính chuẩn bị bàn làm việc và các thủ tục hành chính khác

- Dán lên bảng thông báo các thông tin giới thiệu sơ bộ về người mới: năng lực, kinh nghiệm và nhiệm vụ

- Chỉ định một người đồng nghiệp chịu trách nhiệm hướng dẫn

- Liệt kê các nhiệm vụ của nhân viên mới

- Chuẩn bị danh sách những việc sẽ giao trong tuần đầu tiên

- Dành 1 giờ đầu tuần của sáng thứ 2 để đón nhân viên mới

- Dành 1 giờ cuối cùng của chiều thứ sáu để tổng kết tuần làm việc đầu tiên và thông tin thêm về hoạt động của các bộ phận

### *6.7.2.2. Ngày đầu tiên*

- Chào mừng nhân viên mới

- Giới thiệu nhân viên mới với các thành viên trong bộ phận

- Phát sổ tay nhân viên để nhân viên mới tự nghiên cứu và đề nghị họ chuẩn bị cho một bài kiểm tra nhanh vào cuối tuần

- Giao việc của tuần đầu tiên với một số hướng dẫn cần thiết

- Giới thiệu “Người bạn đồng hành” và đề nghị người đó hướng dẫn nhân viên mới thăm toàn bộ khuôn viên của công ty

### *6.7.2.3. Tuần đầu tiên*

- Giải thích các hoạt động của các bộ phận cho nhân viên mới

- Giải thích các mối quan hệ trong công việc cho nhân viên mới

- Giải thích nhiệm vụ của nhân viên mới cùng với chuẩn mực công việc: bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc

- Đặt mục tiêu công việc cho 3 tháng đầu và thảo luận kế hoạch đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên

- Tổng kết tuần làm việc đầu tiên, xác định cần hỗ trợ cho nhân viên mới như thế nào

- Trả lời những câu hỏi của nhân viên mới

- Kiểm tra xem nhân viên mới đã hiểu rõ các qui định của công ty chưa

### *6.7.2.4. Ba tháng đầu tiên*

- Khuyến khích nhân viên mới tham gia tích cực vào các hoạt động của bộ phận họ đang làm việc chung

- Luôn quan tâm đến công việc của nhân viên mới và phản hồi thông tin kịp thời cho họ.

## CHƯƠNG 7: CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

Tùy mục đích của đào tạo được dựa trên tiêu chí nào, hình thức đào tạo sẽ được tiến hành một cách phù hợp. Bảng 7.1. sau đây sẽ tóm tắt điều này.

Tiêu chí	Hình thức
Theo định hướng nội dung đào tạo	Đào tạo định hướng công việc. Đào tạo định hướng doanh nghiệp.
Theo mục đích của nội dung đào tạo	Đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên. Đào tạo, huấn luyện kỹ năng. Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật. Đào tạo và phát triển năng lực quản trị.
Theo hình thức tổ chức	Đào tạo chính quy. Đào tạo tại chức. Đào tạo cạnh xí nghiệp Kèm cặp tại chỗ.
Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo.	Đào tạo tại nơi làm việc. Đào tạo ngoài nơi làm việc.
Theo đối tượng học viên	Đào tạo mới. Đào tạo lại.

**Bảng 7.1: Hình thức đào tạo**

Trong nội dung chương này, chúng ta sẽ xem xét 2 nội dung lớn của việc đào tạo, đó là đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật và đào tạo nâng cao năng lực quản trị.

Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật và năng lực quản trị là rất cần thiết và ngày càng có tầm quan trọng đối với tất cả các ngành sản xuất kinh doanh. Mỗi doanh nghiệp đều cần thiết đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn cho đơn vị mình và có rất nhiều phương pháp đào tạo và nâng cao năng lực kỹ thuật khác nhau.

Sự phát triển trong nội bộ doanh nghiệp là nguồn chủ yếu cung cấp các nhà quản trị tài năng. Các nhà quản trị đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi cấp quản trị khác nhau yêu cầu đối với kỹ năng cần có ở mỗi nhà quản trị khác nhau và có các phương pháp đào tạo khác nhau nhằm đáp ứng cho nhu cầu cấp thiết ở mỗi cấp.

### 7.1 Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật

#### 7.1.1. Khái niệm, nội dung, vai trò của đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật

Lao động lành nghề bao gồm hai bộ phận: công nhân, nhân viên kỹ thuật và nhà quản trị, chuyên gia, các cán bộ chuyên môn khác.

Trình độ lành nghề của một người lao động biểu hiện ở sự hiểu biết lý thuyết kỹ thuật sản xuất, kỹ năng thực hành để hoàn thành những công việc có mức độ phức tạp nhất định thuộc một nghề, một chuyên môn nào đó. So với lao động giản đơn, lao động lành nghề đòi hỏi có chất lượng lao động cao hơn, thực hiện các công việc có mức độ chính xác, tinh vi, khéo léo hơn và do đó, tạo ra một giá trị lớn hơn trong cùng một đơn vị thời gian làm việc. Trình độ lành nghề của công nhân, nhân viên kỹ thuật

thể hiện ở tiêu chuẩn, cấp bậc kỹ thuật. Đối với nhà quản trị, cán bộ chuyên môn khác, nó thể hiện ở các tiêu chuẩn và trình độ học vấn, trình độ chính trị, khả năng tổ chức và quản lý thực hiện các nhiệm vụ được giao.

*Đào tạo nghiệp vụ kỹ thuật cho nhân viên là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng để nhân viên trở thành những người lao động lành nghề.*

Đào tạo kỹ thuật rất đa dạng, bao gồm việc hướng dẫn cho nhân viên đứng máy, vận hành, sử dụng máy, hướng dẫn cho nhân viên bán hàng cách bán các sản phẩm của công ty, hoặc hướng dẫn cho cán bộ nhân sự cách phỏng vấn đánh giá nhân viên mới...

*Công nhân kỹ thuật* là người được đào tạo và được cấp bằng (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề dài hạn từ 1 đến 3 năm) hoặc chứng chỉ (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề ngắn hạn dưới 1 năm) của bậc giáo dục nghề nghiệp trong hệ thống giáo dục để có năng lực thực hành – thực hiện các công việc phức tạp do sản xuất yêu cầu.

Đào tạo kỹ thuật là một trong số những biện pháp quan trọng nhất để nâng cao trình độ lành nghề cho nhân viên nhằm đạt được hiệu quả sản xuất cao nhất. Đào tạo nghiệp vụ kỹ thuật là một trong những yêu cầu quan trọng đối với nhân viên. Nếu không được đào tạo, nhân viên sẽ không thực hiện được công việc, sẽ không cập nhật được kinh nghiệm và kiến thức mới sẽ hạn chế hiệu quả công việc, mặt khác không thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

Do đặc điểm của đào tạo, để đào tạo nguồn nhân lực cho mình các tổ chức phải xây dựng kế hoạch đào tạo. Trong kế hoạch đào tạo công nhân kỹ thuật phải thể hiện được dự đoán về phát triển khoa học công nghệ, xu hướng phát triển ngành nghề, nhu cầu cá nhân của doanh nghiệp và của ngành... đảm bảo cân đối giữa nhu cầu và khả năng đào tạo, giữa yêu cầu về số lượng, chất lượng công nhân kỹ thuật với thời gian đào tạo, sử dụng các hình thức đào tạo.

*Vai trò của đào tạo kỹ thuật ngày càng được nâng cao do các nguyên nhân sau:*

- Việc áp dụng các trang thiết bị công nghệ, kỹ thuật mới vào trong quá trình sản xuất làm cho lao động thủ công dần dần được thay thế bằng lao động máy móc. Người công nhân phải có kiến thức kỹ thuật mới có thể điều khiển sử dụng tối đa công suất máy móc thiết bị, đưa ra các kiến nghị cải tiến kỹ thuật, nâng cao các thông số kỹ thuật của máy móc nhằm làm cho nó phù hợp hơn với đặc điểm tâm lý của con người.

- Việc áp dụng máy móc kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất làm cho tỷ trọng thời gian máy làm việc tăng lên trong quỹ thời gian ca. Điều này dẫn đến khả năng làm việc mở rộng phạm vi và các chức năng hoạt động của nhân viên, xuất hiện yêu cầu nhân viên phải biết kiêm nhiệm, ngoài nghề chính phải biết một số nghề khác. Nhân viên phải được đào tạo ở diện rộng, có thể thực hiện nhiều nghề, nhiều chức năng khác nhau trong quá trình sản xuất.

- Sự phát triển của nền sản xuất xã hội... tính chất phức tạp của sản xuất ngày càng tăng, nhiều mặt hàng, sản phẩm mới ra đời để đáp ứng nhu cầu, thị hiếu khách hàng, cũng làm tăng thêm nhu cầu đào tạo kỹ thuật.

- Trong quá trình lao động nhân viên đã tích lũy được những thói quen và kinh nghiệm sản xuất nhưng quá trình tự đào tạo này diễn ra rất lâu với số lượng ít; chỉ có

thực hiện đào tạo kỹ thuật mới có thể nhanh chóng cung cấp một số lượng đông nhân viên kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất.

Đào tạo kỹ thuật cho nhân viên là một quá trình tất yếu khách quan của quá trình phát triển sản xuất kinh doanh.

### **7.1.2 Nguyên tắc đào tạo kỹ thuật**

Quá trình đào tạo là quá trình giảng dạy và học tập. Các nguyên tắc cơ bản trong đào tạo là:

1. Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên kiến thức chung về vấn đề đã học. Điều này giúp cho học viên hiểu được các bước trong đào tạo và tích cực tham gia vào quá trình đào tạo.

2. Sử dụng nhiều ví dụ tương tự minh họa khi cung cấp cho học viên các tư liệu kiến thức mới.

3. Phân chia khối lượng học tập thành từng phần trọn vẹn và học trong những khoảng thời gian nhất định, chỉ cung cấp cho học viên một khối lượng thông tin vừa đủ đối với khả năng tiếp thu của học viên.

4. Cố gắng sử dụng các vấn đề và khái niệm quen thuộc đối với học viên.

5. Cố gắng tối đa các tình huống trong đào tạo giống với thực tế.

6. Xác định những nét đặc biệt quan trọng trong nhiệm vụ, công việc cho học viên.

7. Học viên tiếp thu kiến thức bằng cách thực hành sẽ nhanh nhớ, lâu quên. Cố gắng cho học viên thực tập các ví dụ thực hành càng nhiều, càng tốt. Thực hành và ôn luyện là phương pháp quan trọng để học được các kỹ năng mới.

8. Thường xuyên khuyến khích và yêu cầu học viên củng cố các kiến thức đã học được

9. Học viên tiếp thu được nhiều nhất khi họ học theo tốc độ và phương pháp cách thức của riêng họ.

10. Có biện pháp kịp thời để khuyến khích, khen thưởng học viên đạt kết quả tốt.

### **7.1.3. Xác định nhu cầu đào tạo kỹ thuật**

Nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật được xác định từng nghề trong doanh nghiệp. Tổng hợp nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật của các doanh nghiệp trong ngành sẽ được nhu cầu của ngành. Tổng hợp nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật của các ngành sẽ được nhu cầu của nền kinh tế quốc dân. Nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật là số công nhân kỹ thuật cần được đào tạo trong thời gian tới nhằm đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp về loại công nhân đó. Nhu cầu bổ sung công nhân kỹ thuật là số công nhân kỹ thuật cần tăng thêm để hoàn thành kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp hoặc để thay thế do tăng thêm nhiệm vụ hoặc do về hưu, mất sức lao động, chuyển công tác hoặc các lý do khác. Thông thường nhu cầu đào tạo và nhu cầu bổ sung không khác biệt. Tuy nhiên không phải mọi công nhân cần bổ sung đều phải được đào tạo vì một số không cần qua đào tạo hoặc đã được đào tạo.

#### **7.1.3.1. Cơ sở xác định sự cần thiết của đào tạo kỹ thuật**

Muốn đào tạo kỹ thuật có hiệu quả cần xác định sự cần thiết của nhu cầu và khả năng đào tạo, đặc điểm, cơ cấu và tính chất ngành nghề, yêu cầu kỹ thuật của ngành nghề, từ đó tổ chức các hình thức đào tạo phù hợp.

Đào tạo kỹ thuật áp dụng đối với các đối tượng sau đây:

- *Nhân viên mới*: Bao gồm những người chưa tham gia lao động sản xuất và những người đã tham gia lao động sản xuất nhưng chưa làm công việc đó bao giờ. Đó là công việc mới đối với nhân viên.

- *Nhân viên đang thực hiện công việc nhưng chưa đáp ứng yêu cầu của nhiệm vụ được giao*. Việc xác định số nhân viên đang thực hiện công việc này rất phức tạp vì việc đánh giá tiêu chuẩn mẫu của họ không rõ ràng và không chính xác.

### **Hai yếu tố cơ bản để xác định sự cần thiết của đào tạo**

#### ❖ Phân tích công việc phục vụ đào tạo

Phân tích công việc phục vụ đào tạo là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm xác định các kỹ năng cần thiết khi thực hiện công việc từ đó tiến hành chương trình đào tạo phù hợp.

Phân tích công việc để xác định sự cần thiết của đào tạo nhân viên mới là dựa vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Thông thường người ta sử dụng biểu mẫu phân tích công việc, trong đó có chứa các loại thông tin chủ yếu:

- Liệt kê các nhiệm vụ công việc chính
- Xác định mức độ thường xuyên thực hiện các nhiệm vụ công việc
- Tiêu chuẩn mẫu thực hiện công việc
- Điều kiện thực hiện công việc
- Các kỹ năng và kiến thức cần thiết giảng dạy cho nhân viên

#### ❖ Phân tích thực hiện công việc phục vụ đào tạo:

Là nghiên cứu kỹ lưỡng việc thực hiện công việc và sau đó điều chỉnh chúng cho phù hợp với các trang thiết bị kỹ thuật mới, nhân viên mới, hoặc chương trình đào tạo hay một vài sự điều chỉnh khác. Quá trình thực hiện gồm mười bước:

1. Đánh giá thực hiện công việc: xác định, đánh giá sự khác biệt trong việc thực hiện công việc thực tế với các yêu cầu doanh nghiệp đặt ra cho nhân viên

2. Phân tích chi phí xác định điều chỉnh lại vấn đề có đánh giá so với những cố gắng về mặt thời gian và chi phí mà một người nào đó thực hiện

3. Xác định vấn đề chưa biết làm và vấn đề không muốn làm, đây là vấn đề trung tâm nhất trong phân tích thực hiện công việc. Ở đây cần trả lời 3 câu hỏi:

- Nhân viên có biết cần làm gì, và ta mong đợi gì ở họ?
- Họ có làm được công việc nếu họ muốn không?
- Nhân viên có muốn làm và thường xuyên thực hiện công việc tốt không?

4. Đặt ra các tiêu chuẩn mẫu. Khi nhân viên không thực hiện công việc ở mức trung bình chỉ đơn giản là họ chưa biết mức trung bình là như thế nào, vì họ nghĩ đơn giản rằng họ đã thực hiện như tiêu chuẩn mẫu và tìm hiểu xem nhân viên đã biết các tiêu chuẩn mẫu chưa?

5. Loại bỏ các trở ngại khi thực hiện. Trong nhiều trường hợp nhân viên hoàn toàn không hoàn thành tốt công việc không phải do lỗi của nhân viên mà do sai sót trong tổ chức, kỹ thuật như thiếu thông tin, nguyên vật liệu...

6. Thực hành. Nhân viên có thể mất đi kỹ năng hay kiến thức mà họ đã có vì họ không có điều kiện thực hành lại.

7. Đào tạo. Cần lưu ý là không phải đào tạo bao giờ cũng là giải pháp tốt nhất đối với nhân viên chưa biết làm. Nên dự tính và so sánh các chi phí đào tạo và hiệu quả mang lại trong đào tạo trước khi quyết định đào tạo.

8. Thay đổi công việc. Trong một số trường hợp, cách tốt nhất để hoàn thiện thực hiện công việc là thay đổi lại phân công thực hiện công việc cho phù hợp với sở trường của nhân viên.

9. Thuyên chuyển hoặc cho nghỉ việc. Cuối cùng nếu tất cả các cố gắng của nhân viên nhưng không thực hiện được công việc thì phải thuyên chuyển hoặc cho nghỉ việc.

10. Khen thưởng và kỷ luật. Nhân viên có thể làm tốt công việc nếu họ muốn. Trường hợp hoàn thành tốt có thể khen thưởng và ngược lại.

### 7.1.3.2. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo kỹ thuật

Sau khi đã xác định cần thiết phải tổ chức đào tạo, vấn đề quan trọng cần quan tâm là cần xác định quy mô đào tạo (số lượng công nhân cần đào tạo)

Để xác định quy mô đào tạo, cần thực hiện qua các bước sau:

#### **Bước 1: Xác định số công nhân kỹ thuật cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất.**

Để xác định số công nhân kỹ thuật cần thiết, có thể sử dụng một trong các phương pháp sau:

*Phương pháp 1: Tính theo lượng lao động hao phí*

Phương pháp này căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động cần thiết để sản xuất từng loại sản phẩm và quỹ thời gian làm việc bình quân của một công nhân kỳ kế hoạch, hệ số hoàn thành mức lao động năm kế hoạch

$$CNKT_{ct} = \frac{\sum_1^n t_i q_i}{T_n K_m}$$

*Trong đó:*

$CNKT_{ct}$ : Số công nhân kỹ thuật cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kỳ kế hoạch

$t_i$ : Lượng lao động hao phí để sản xuất ra một sản phẩm loại  $i$

$q_i$ : Số lượng sản phẩm loại  $i$  kỳ kế hoạch

$\sum_1^n t_i q_i$ : Toàn bộ lượng lao động hao phí để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất

$T_n$ : Quỹ thời gian làm việc bình quân của 1 công nhân kỹ thuật kỳ kế hoạch

$K_m$ : Hệ số hoàn thành mức lao động dự tính kỳ kế hoạch

Để tính  $\sum_1^n t_i q_i$  phải dựa vào kế hoạch sản xuất sản phẩm và mức lao động, còn quỹ thời gian làm việc bình quân năm kế hoạch của một công nhân cần dựa vào bảng cân đối thời gian lao động bình quân của một công nhân năm kế hoạch. Số ngày và giờ làm việc bình quân năm của một công nhân dựa vào phân tích các số liệu báo cáo và những quy định về thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi của Bộ luật Lao động nước CHXHCN Việt Nam. (Thời gian làm việc và nghỉ ngơi, từ điều 68 đến điều 81).  $K_m$  được tính dựa vào tình hình hoàn thành mức lao động của công nhân

năm báo cáo có tính đến những nhân tố tác động đến tình hình hoàn thành mức của công nhân năm kế hoạch như thay đổi về máy móc thiết bị, trình độ tay nghề...

*Ví dụ:* Xác định nhu cầu công nhân kỹ thuật cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất của doanh nghiệp năm 2015, biết kế hoạch sản xuất sản phẩm và lượng lao động hao phí cho 1 đơn vị sản phẩm như sau:

Tên sản phẩm	KHSX (chiếc)	Lượng lao động hao phí cho 1 sản phẩm (giờ - mức)	Tổng lượng LĐ hao phí để sản xuất sản phẩm (giờ - mức)
T – shirt	500.000	1,3	650.000
Polo – Shirt	400.000	1,5	600.000
Quần dài	200.000	3,0	600.000
			1.850.000

Năm 2014: Dự tính  $K_m = 1,10$

$T_n = 270 \text{ ngày} \times 8 \text{ giờ} = 2160$

$$CNKT_{ct} = \frac{1.850.000}{2160 \times 1,1} = 779 \text{ người}$$

Phương pháp này có ưu điểm là cho kết quả chính xác nhưng tính toán phức tạp và thường áp dụng để xác định nhu cầu công nhân kỹ thuật để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất cho những công việc, những sản phẩm được định mức lao động khoa học, thường là nghề cơ khí, dệt, may...

*Phương pháp 2: Dựa vào số lượng máy móc, thiết bị, hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị*

$$CNKT_{ct} = \frac{S_M H_{ca}}{N}$$

*Trong đó:*

$CNKT_{ct}$ : Số công nhân kỹ thuật cần thiết kỳ kế hoạch

$S_M$ : Số lượng máy móc thiết bị cần phục vụ

$H_{ca}$ : Hệ số ca làm việc của thiết bị trong một ngày đêm kỳ kế hoạch (số ca làm việc trong một ngày đêm)

$N$ : Số lượng máy móc thiết bị do một công nhân kỹ thuật phụ trách

*Phương pháp 3: Phương pháp chỉ số*

Xác định chỉ số tăng công nhân căn cứ vào chỉ số tăng sản lượng sản phẩm

$$I_{CN} = \frac{I_{sp} I_{CNi/CN}}{I_w}$$

*Trong đó:*

$I_{CN}$ : Chỉ số tăng công nhân kỹ thuật ở kỳ kế hoạch

$I_{sp}$ : Chỉ số tăng khối lượng sản phẩm, dịch vụ kỳ kế hoạch

$I_{CNi/CN}$ : Chỉ số tăng trọng công nhân kỹ thuật trên tổng số công nhân ở kỳ kế hoạch

$I_w$ : Chỉ số năng suất lao động của công nhân kỹ thuật năm kế hoạch

**Bước 2: Xác định nhu cầu bổ sung CNKT để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất.**

$$NC_{bssx} = CNKT_{ct} - CNKT_{hc}$$

*Trong đó:*

$NC_{bssx}$ : Nhu cầu bổ sung công nhân kỹ thuật của một nghề nào đó

$CNKT_{ct}$ : Số công nhân kỹ thuật cần thiết của nghề để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất

$CNKT_{hc}$ : Số công nhân kỹ thuật hiện có của nghề đó

Có hai loại bổ sung:

- Bổ sung do thay đổi nhiệm vụ sản xuất: mở rộng quy mô sản xuất, tăng số lượng sản phẩm tạo ra, nâng cao chất lượng sản phẩm...

- Bổ sung công nhân kỹ thuật để thay thế: thay thế vì các lý do khác nhau như về hư, mất sức lao động, chuyển chuyên... cũng cần được tính dựa vào hồ sơ công nhân và tình hình thực tế của năm báo cáo.

**Bước 3: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật kỳ kế hoạch ( $NC_{đt}$ )**

$$NC_{đt} = \begin{array}{l} \text{Nhu cầu bổ sung} \\ \text{công nhân kỹ thuật} \\ \text{để hoàn thành} \\ \text{nhiệm vụ sản xuất} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Số người bổ} \\ \text{sung không} \\ \text{cần đào tạo} \end{array}$$

## 7.1.4. Các phương pháp đào tạo năng lực kỹ thuật

### 7.1.4.1. Đào tạo tại nơi làm việc

Đào tạo tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo được sử dụng rộng rãi nhất. Ước đoán rằng hơn 60% hoạt động đào tạo xảy ra tại nơi làm việc. Nhân viên giàu kinh nghiệm hoặc giám sát viên sẽ bố trí nhân viên ngay tại nơi làm việc thực tế, chỉ dẫn họ về công việc và những thủ thuật nghề nghiệp.

Chương trình này có vẻ đơn giản và ít tốn kém, nhưng nếu nó không được quản lý một cách đúng đắn, thì chi phí có thể cao, ví dụ như có thể gây hỏng hóc máy móc, không làm thoả mãn khách hàng, hình mẫu không chuẩn và nhân viên hướng dẫn thiếu khả năng sư phạm,... Để tránh trường hợp này, người đào tạo phải được lựa chọn và huấn luyện kỹ càng. Người học việc nên được đi kèm với người phụ trách tương đồng về nền tảng, kiến thức và tính cách. Người đào tạo nên sử dụng những kỹ thuật hiệu quả trong việc hướng dẫn người học.

Kèm cặp trong sản xuất là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học (công nhân học nghề) sẽ học những kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn của những công nhân lành nghề hơn (người hướng dẫn). Kèm cặp có thể theo nhóm hoặc kèm cặp cá nhân, được tiến hành như sau:



- Phân công những công nhân có trình độ lành nghề cao vừa sản xuất vừa chỉ dẫn người học nghề cả về lý thuyết và thực hành (nguyên tắc vận hành an toàn, quy trình và các thao tác cần thiết để sản xuất sản phẩm).

- Người học nghề nghe, nhìn người hướng dẫn làm việc

- Giao việc làm thử: người học nghề làm thử dưới sự kèm cặp và giám sát của người hướng dẫn

- Giao việc hoàn toàn: Khi các kỹ năng thực hiện công việc hoặc một nghề của người học nghề tương đối thành thục người hướng dẫn không cần thường xuyên giám sát mà người học nghề tự mình tiến hành công việc cho đến khi hoàn thành giai đoạn kèm cặp.

Hình thức đào tạo này có ưu điểm là có thể đào tạo được nhiều công nhân kỹ thuật trong thời gian ngắn; người học góp phần tạo ra sản phẩm cho doanh nghiệp; chi phí thấp không đòi hỏi phải có cơ sở vật chất như: phân xưởng, lớp học, không trả lương cho người hướng dẫn (chỉ trả phụ cấp). Vì thế hình thức này được nhiều các đơn vị Việt Nam áp dụng. Tuy nhiên hình thức này cũng có những hạn chế như học viên học lý thuyết không có hệ thống, đôi khi người học bị ảnh hưởng những thao tác, động tác không tiên tiến của người dạy.

### ***Trình tự thực hiện đào tạo tại nơi làm việc***

#### ***Bước 1: Chuẩn bị***

- Làm cho học viên cảm thấy thoải mái

- Giải thích cho học viên hiểu vì sao họ được chọn để đào tạo

- Phát triển hình thức, đặt câu hỏi khuyến khích, cố gắng tìm xem những gì người học đã biết liên quan đến công việc

- Giải thích toàn bộ công việc và liên hệ với những gì học viên đã biết

- Cho học viên làm quen với các thiết bị, công cụ, kỹ thuật... tại nơi làm việc

#### ***Bước 2: Thao tác mẫu***

- Giải thích cho học viên các yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc

- Thực hiện các mẫu công việc ở tốc độ bình thường

- Thực hiện công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích trình tự thực hiện

- Giải thích những phần khó và những chỗ dễ mắc lỗi trong khi thực hiện công

việc

- Thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích kỹ những điều chủ

yếu

- Yêu cầu học viên giải thích từng bước khi bạn thực hiện công việc ở tốc độ

chậm

#### ***Bước 3: Làm thử***

- Yêu cầu học viên thực hiện công việc vài lần ở tốc độ chậm, vừa làm vừa giải thích từng bước thực hiện. Sửa lỗi cho học viên khi cần thiết, hoặc bổ sung uốn nắn một số công việc, thao tác khi học viên thực hiện công việc trong những lần đầu tiên.

- Thực hiện công việc lại ở tốc độ bình thường

- Yêu cầu học viên thực hiện công việc, dần dần tăng tốc độ và kỹ năng thực hiện.

- Để cho học viên phát huy khả năng độc lập trong khi thực hiện công việc, nhưng phải luôn quan sát họ làm việc.

#### *Bước 4: Tự thực hiện*

- Chỉ định người giúp đỡ học viên khi học viên cần có sự giúp đỡ trong quá trình thực hiện công việc.
- Dần dần giảm bớt sự giám sát kiểm tra thực hiện công việc
- Chỉ cho học viên phương pháp làm việc tốt nhất và sửa cho họ những sai sót. Tránh để cho các sai sót này trở thành thói quen.
- Khen ngợi, khi học viên làm tốt.
- Khuyến khích học viên cho đến khi họ đạt các tiêu chuẩn về số lượng và chất lượng công việc.

#### **7.1.4.2. Đào tạo chỉ dẫn**

Theo phương pháp này, người ta sẽ phân chia công việc thành từng bước, từng động tác, thao tác cụ thể. Tương ứng với mỗi thao tác, động tác đó sẽ ghi rõ lời chỉ dẫn thực hiện như thế nào. Cung cấp tài liệu này cho học viên, học viên có nhiệm vụ đọc, tìm hiểu, nghiên cứu các tài liệu, chỉ dẫn đó và tiến hành thực hiện công việc theo mẫu hướng dẫn.

Với phương pháp này thì nó sẽ giúp tăng tính độc lập trong việc học tập của học viên, tiết kiệm chi phí, học viên dễ dàng nhanh chóng tiếp cận với công việc. Tuy nhiên, học viên không biết rõ được lý thuyết. Học viên chỉ tiến hành được công việc trong điều kiện bình thường, không biết cách giải quyết trong các tình huống khác nhau có thể xảy ra trong thực tế.

#### **7.1.4.3. Đào tạo bài giảng**

Đào tạo bài giảng là phương pháp học viên được nghe lý thuyết trước khi thực hiện thực hành.

Ưu điểm của phương pháp này là nhanh chóng và đơn giản khi cung cấp kiến thức cho một nhóm học viên

Các tài liệu như sách vở, sổ tay thường được sử dụng trong phương pháp đào tạo này gây ra sự tốn kém. Phương pháp đào tạo theo bài giảng được sử dụng như một phần trong chương trình đào tạo và thường được phối hợp với phần yêu cầu thực hành kỹ năng mới.

Phương pháp đào tạo theo bài giảng thường được áp dụng trong các hình thức đào tạo ở các trường chính quy, thường được áp dụng với việc đào tạo các nghề tương đối phức tạp và thời gian đào tạo lâu.

#### **7.1.4.4. Đào tạo theo chuyên đề**

Đào tạo theo chuyên đề là phương pháp giảng dạy một cách có hệ thống các kỹ năng thực hiện công việc bao gồm:

- Đề ra câu hỏi, sự kiện, vấn đề cho học viên
- Yêu cầu học viên trả lời
- Cho biết thông tin về mức độ chuẩn xác trong câu trả lời của học viên

Ưu điểm: làm giảm thời gian đào tạo và thuận lợi cho phép học viên được học theo tốc độ nhanh, cung cấp ngay các thông tin phản hồi và làm giảm các lỗi hoặc các trục trặc trong quá trình học tập.

Nhược điểm: tốn kém và thiếu kiến thức tổng hợp

#### **7.1.4.5. Đào tạo mô hình mô phỏng**

Mô hình mô phỏng là phương pháp tạo nhân viên bằng cách tạo ra môi trường thực tế để học viên học tập như phân xưởng, phòng thí nghiệm, bãi tập xe, phòng tập lái cho phi công, quầy bán hàng.... Và trong môi trường mô phỏng này người ta sẽ trang bị đầy đủ các dụng cụ, công cụ, phương tiện y hệt thực tế để giúp học viên dễ dàng tiếp thu các kiến thức lý thuyết lẫn thực hành. Cách thức đào tạo này thường chỉ áp dụng đối với một số nghề nhất định (như phi công, lái xe...). Ví dụ: ở Khoa Du lịch - Đại học Huế có mô hình mô phỏng về buồng phòng khách sạn, nhà hàng, quầy bar... giúp sinh viên dễ dàng thực hành các thao tác của một nhân viên buồng phòng như thế nào?...

#### **7.1.4.6. Đào tạo có máy tính hỗ trợ**

Hiện nay nhiều doanh nghiệp sử dụng máy tính để tạo thuận lợi cho quá trình đào tạo. Đây là phương pháp mà học viên sẽ nhận được các thông tin, tài liệu từ máy tính, dùng máy tính để xử lý các số liệu, giải thích các tình huống và máy tính sẽ tự động cho kết quả đúng sai đối với các phương án của ứng viên và cho điểm đánh giá.

Phương pháp này giúp học viên có thể chủ động trong thời gian học tập, thu thập được nhiều kiến thức trong một khoảng thời gian nhất định. Tuy nhiên, đào tạo theo cách này thường rất tốn kém (đầu tư cơ sở vật chất, soạn bài, cung cấp tài liệu...), và việc xây dựng các bài tập phải thay đổi, bổ sung thông tin thường xuyên thì mới có tác dụng tích cực cho việc học tập.

### **7.2. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị**

#### **7.2.1. Khái niệm và quá trình nâng cao năng lực quản trị**

Đào tạo và nâng cao năng lực quản trị là sự cố gắng để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, làm thay đổi quan điểm hay nâng cao kỹ năng thực hành của nhà quản trị ở các cấp.

Đào tạo và nâng cao năng lực quản trị bao gồm các chương trình hay khóa học đào tạo các kiến thức chuyên môn. Các khóa thực tập kèm cặp tại nơi làm việc, luân phiên thay đổi công việc, các cuộc hội thảo chuyên đề.

*Quá trình thực hiện nâng cao năng lực quản trị điển hình có các bước sau:*

*Bước 1:* Xây dựng thiết kế tổ chức, thiết kế nhu cầu phát triển lãnh đạo các phòng ban dựa trên các yếu tố cơ bản như các hợp đồng kinh tế, kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh.

*Bước 2:* Phòng nhân sự xem xét lại các bản hồ sơ tìm tât năng lực cá nhân để xác định kỹ năng của mỗi nhân viên. Các bản tìm tât này có thể thu thập dựa trên các dữ liệu về các vấn đề như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, giấy bảo lãnh, các kết quả đánh giá thực hiện công việc.

*Bước 3:* Xây dựng biểu đồ thuyên chuyển. Xác định tiềm năng phát triển cho các chức vụ quản trị cũng như nhu cầu được tiếp tục đào tạo, nâng cao năng lực quản trị của các nhân viên, các nhà quản trị cấp dưới và cấp trên.

#### **7.2.1.3. Yêu cầu phát triển năng lực quản trị ở các cấp quản trị khác nhau**

- Cấp 1: Cấp điều hành: Gồm các nhà quản trị hàng đầu phụ trách công tác chỉ đạo đường lối chiến lược, điều hành tổng quát hoạt động của toàn bộ tổ chức.

- Cấp 2: Cấp trung: Gồm những nhà quản trị trung gian chỉ đạo việc thực hành đường lối do nhà quản trị cấp điều hành đề ra cho một ngành chuyên môn của tổ chức.

Chỉ đạo các hoạt động chính trong một ngành chuyên môn nhất định. Quản trị cấp trung gọi là nhà quản trị chấp hành.

- Cấp 3: Cấp thấp: Bao gồm các quản trị gia chỉ đạo thực hiện các công tác cụ thể, còn gọi là quản trị gia thực hiện.

Các cấp quản trị khác nhau có các yêu cầu phát triển năng lực khác nhau. Ở cấp dưới và cấp trung cần chú trọng những kỹ năng mang tính chất kỹ thuật. Ở cấp điều hành cần chú trọng các kỹ năng kinh doanh chung. (Xem bảng 7.3)

Cấp điều hành	Cấp trung	Cấp thấp
1. Quản trị thời gian	1. Đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên	1. Khích lệ nhân viên
2. Hoạch định, tổ chức	2. Khích lệ người khác	2. Đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên
3. Đánh giá việc thực hiện	3. Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên	3. Khả năng thủ lĩnh
4. Giải quyết những khó khăn	4. Giao tiếp (miệng và viết)	4. Khả năng giao tiếp miệng
5. Hiểu tính cách con người	5. Hoạch định và tổ chức	5. Hiểu được tính cách con người
6. Tự phân tích	6. Hiểu tính cách con người	6. Phát triển và đào tạo cộng sự
7. Khích lệ người khác	7. Quản trị thời gian	7. Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên
8. Quản trị tài chính	8. Xây dựng đội ngũ	8. Kỷ luật
9. Dự thảo ngân sách	9. Thực hiện các cuộc họp có hiệu quả	9. Hoạch định và tổ chức
10. Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên	10. Phát triển và đào tạo cộng sự	10. Quản trị thời gian
11. Triệu tập và điều hành các cuộc họp	11. Chọn lựa nhân viên	11. Kèm cặp nhân viên
12. Giao tiếp miệng và viết	12. Khả năng ra quyết định.	12. Chọn lựa nhân viên
13. Quan hệ quản trị		13. Ra quyết định.
14. Chiến lược và chính sách		

**Bảng 7.3: Yêu cầu phát triển năng lực quản trị ở các cấp khác nhau.**

(Ghi chú: Số thứ tự của các kỹ năng thể hiện vai trò khác nhau)

## 7.2.2. Các phương pháp nâng cao năng lực quản trị tại nơi làm việc

### 7.2.2.1 Luân phiên thay đổi công việc

Đây là phương pháp luân chuyển nhân viên hoặc cấp quản trị từ công tác này sang công tác khác nhằm mục đích cung cấp cho họ những kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn. Kiến thức thu được trong quá trình luân chuyển công việc này rất cần thiết cho họ sau này để đảm nhiệm các công việc khác ở vị trí cao hơn. Phương pháp này ngày nay được sử dụng rất rộng rãi ở Nhật bản cũng như ở Hoa kỳ, ngoài mục đích trên, phương pháp này còn tạo ra sự hứng thú cho cán bộ, nhân viên nhờ thay đổi công việc nên tránh được sự nhàm chán trong công việc, ngoài ra, nó còn đảm bảo cho cán

bộ, nhân viên trở thành những người đa năng, đa dụng để đối phó với mọi tình huống thay đổi sau này.

Phương pháp này có các ưu điểm:

- Giúp cho thực tập viên tránh được tình trạng trì trệ do thường xuyên được giới thiệu về những điểm mới, những cách nhìn khác nhau của mỗi phòng ban.

- Sự thay đổi công việc theo chu kỳ góp phần phát triển quan hệ hợp tác giữa các phòng ban.

Đề nâng cao hiệu quả của phương pháp đào tạo luân phiên thay đổi công việc cần lưu ý:

- Chương trình đào tạo không phải là mẫu chuẩn để áp dụng thống nhất cho tất cả mọi người, nên thay đổi chương trình thực tập cho phù hợp với khả năng của từng thực tập viên.

- Thời gian thực tập phụ thuộc vào yếu tố chủ yếu là thực tập viên nắm vững được các vấn đề, biết cách giải quyết các vấn đề nhanh hay chậm.

#### **7.2.2.2 Kèm cặp trực tiếp**

Một phương pháp tốt nhất và được sử dụng rộng rãi nhất để đào tạo nhà quản lý trẻ là được nhà quản lý giỏi, kinh nghiệm hướng dẫn. Quản trị cấp trên làm những ví dụ sinh động mà các nhà quản trị thực hiện. Người hướng dẫn cũng trả lời câu hỏi và lý giải tại sao phải làm như thế. Một kỹ thuật mà cấp trên có thể sử dụng là tạo hội nghị ra quyết định với người được đào tạo. Cấp trên phải giao quyền đủ để ra quyết định và thậm chí có các sai lầm. Cách này không chỉ tạo cơ hội để học mà còn đòi hỏi sự uỷ quyền hợp lý, và tạo ra cảm giác tự tin hơn. Tuy nhiên, phương pháp này sẽ thất bại nếu không cung cấp đủ thời gian cho học viên, học viên không được phép mắc sai lầm, nếu có sự tranh đua và nếu nhu cầu độc lập của học viên không được nhận thấy và chấp nhận bởi cấp trên.

### **7.2.3. Các phương pháp nâng cao năng lực quản trị ngoài nơi làm việc**

#### **7.2.3.1 Nghiên cứu tình huống**

Phương pháp tình huống dựa trên việc sử dụng bản mô tả một tình huống ra quyết định tại doanh nghiệp hoặc tổ chức cụ thể. Nhà quản trị được yêu cầu nghiên cứu tình huống để nhận diện, phân tích vấn đề, đề xuất các giải pháp và chọn lựa giải pháp tốt nhất để thực hiện nó. Nếu có sự tương tác giữa nhà quản trị và người hướng dẫn thì việc học sẽ có kết quả hơn. Người hướng dẫn như là chất xúc tác giúp học viên nắm bắt được những yêu cầu công việc cũng như các thao tác thực hiện công việc. Người hướng dẫn giỏi là người có khả năng dẫn dắt, cuốn hút mọi người tham gia vào việc giải quyết vấn đề.

Ưu điểm của phương pháp này:

- Sử dụng chính các vấn đề doanh nghiệp
- Tạo khả năng lớn nhất để thu hút mọi người tham gia phát triển các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định.

- Thực tập viên có thể được lôi kéo và cảm thấy nghiên cứu tình huống rất hấp dẫn trên cơ sở của việc sáng tạo ra các mức độ, tiêu thức...khác nhau khi tiếp cận nội dung của tình huống.

Để nâng cao hiệu quả đào tạo của phương pháp nghiên cứu tình huống, cần phải:

- Đưa ra các tình huống thực tế từ hoạt động của doanh nghiệp, giúp cho học viên hiểu được cơ sở, bản chất của tình huống và dễ dàng chuyển các kiến thức đã học thành kinh nghiệm để giải quyết công việc.

- Người hướng dẫn phải chuẩn bị tình huống kỹ lưỡng, đưa ra thảo luận ở nhóm trước khi đưa vấn đề ra thảo luận ở lớp.

### **7.2.3.2 Trò chơi quản trị**

Trò chơi quản trị mô tả các đặc tính hoạt động của công ty, của ngành. Trò chơi quản trị nhấn mạnh việc phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề. Trong thủ tục trò chơi quản trị được vi tính hoá, nhóm người tham gia được yêu cầu ra một loạt các quyết định quản trị.

Ví dụ, trong một trò chơi, người tham gia được yêu cầu ra quyết định về các vấn đề liên quan chẳng hạn như giá sản phẩm, mua nguyên vật liệu, kế hoạch sản xuất, vay nợ tài chính, marketing, và chi phí R&D. Khi mỗi người trong đội ra quyết định, sự tương tác của các quyết định này được tính toán (bằng tay hoặc bằng máy) tương ứng với mô hình. Nếu giá cả là tuyến tính với sản lượng, một sự giảm giá  $x\%$  vào sẽ ảnh hưởng đến sản lượng, tương ứng với mức giá chung. Các thành viên trong nhóm phối hợp nhau trong việc ra quyết định và xem xét với nhóm khác trước khi quyết định cuối cùng được đưa ra. Quyết định của nhóm sẽ được so sánh với nhóm khác. Kết quả của mỗi nhóm về lợi nhuận, thị phần...được so sánh với nhau, và nhóm tốt nhất hoặc nhóm thắng cuộc sẽ được xác định.

Ưu điểm của phương pháp trị chơi quản trị:

- Con người học được nhiều nhất bằng cách phán đoán những gì ảnh hưởng tới hoạt động của công ty từ thương trường. Trị chơi rất hữu ích cho thực tập viên trong việc phải đương đầu với rắc rối trong kinh doanh.

- Trị chơi rất thú vị, hấp dẫn đối với thực tập viên vì tính sinh động hiện thực và tính cạnh tranh của nó.

- Giúp các thực tập viên phát triển khả năng giải quyết các vấn đề cũng như phải tập trung đến yêu cầu đề ra chiến lược, hoạch định chính sách hơn là đơn giản đưa ra các quyết định.

- Trị chơi rất hữu ích trong việc phát triển khả năng thủ lĩnh và khuyến khích khả năng hợp tác làm việc tập thể.

Nhược điểm của phương pháp trị chơi quản trị là các giải pháp mà học viên đưa ra còn đơn điệu và rập khuôn, nó không thể phong phú bằng thực tế trên thương trường.

### **7.2.3.3 Hội thảo bên ngoài**

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết. Vị này có nhiệm vụ giữ cho cuộc thảo luận trôi chảy và tránh để cho một vài người nào đó ra ngoài đề. Khi thảo luận, vị này lắng nghe và cho phép các thành viên phát biểu giải quyết vấn đề. Khi họ không giải quyết được vấn đề, vị này sẽ đóng vai trò như người điều khiển sinh hoạt học tập.

Các cuộc hội thảo thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau như: Quản trị đại cương; Quản trị nguồn nhân lực; Bán hàng và tiếp thị; Quản trị đối ngoại; Quản trị tài chính; Quản trị sản xuất, dịch vụ nói chung; Quản trị và nghiên cứu Marketing...

Ưu điểm của phương pháp này là các thành viên tham gia không nhận ra mình đang được huấn luyện. Họ đang giải quyết các vấn đề khó khăn trong hoạt động hàng ngày của họ.

#### **7.2.3.4 Chương trình liên kết với trung tâm đào tạo**

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, ngành hoặc do Trung ương tổ chức. Hoặc liên kết với các trung tâm, trường,... để thực hiện đào tạo các kỹ năng cho người lao động trong đơn vị mình. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

#### **7.2.3.5 Phương pháp nhập vai**

Phương pháp đóng vai là phương pháp mỗi người được ấn định một vai trò cụ thể trong một tình huống và được yêu cầu thể hiện vai trò, ảnh hưởng và tương tác với người khác. Người thực hiện được yêu cầu đóng vai, thể hiện vai trò của mình trong tình huống. Người đóng vai được cung cấp các thông tin nền tảng. Một bản mô tả chính, ngắn gọn sẽ được cung cấp cho người tham gia. Thỉnh thoảng, việc đóng vai sẽ được ghi hình và phân tích lại, như là một phần của tình huống phát sinh.

Thông thường, đóng vai được thực hiện ở nhóm nhỏ khoảng 12 người. Mức độ thành công của phương pháp này tùy thuộc vào khả năng của người đóng vai. Nếu được thực hiện tốt, đóng vai có thể giúp đỡ nhà quản trị nhận thức sâu sắc hơn cảm giác của người khác.

#### **7.2.3.6 Phương pháp huấn luyện theo mô hình mẫu**

Một phương pháp để nâng cao, cải thiện kỹ năng giao tiếp là mô hình hành vi mà thường được gọi là quản trị giao tế. Mẫu chốt của phương pháp này là học thông qua quan sát và tưởng tượng. Phương pháp này được tiến hành bằng cách sử dụng một file ghi hình, được chuẩn bị đặc biệt, để minh họa cho các học viên thấy các nhà quản trị giỏi đã xử sự như thế nào trong các tình huống khác nhau đồng thời cũng qua đó mà tạo điều kiện cho các học viên rèn luyện kỹ năng giao tiếp của mình. Các học viên học tập bằng cách quan sát và rút ra kết luận để vận dụng trong công tác của mình. Chẳng hạn như, trong bảng mô tả một kiểm soát viên nào đó đóng vai kỹ luật một nhân viên đã báo cáo trễ. Do các tình huống trình chiếu ra chỉ là những điển hình các vấn đề khó khăn của một doanh nghiệp nào đó, cho nên các thành viên có thể liên hệ thái độ ứng xử đối với các công việc của riêng mình.

Phương pháp này thường được thực hiện như sau:

1. Trình bày cho thực tập viên về mô hình mẫu hay cách đúng đắn nhất để thực hiện một công việc gì đó.
2. Cho thực tập viên thực hành theo mẫu vừa hướng dẫn.
3. Cho thực tập viên biết các lời nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc của họ.

Phương pháp này được áp dụng để :

- Đào tạo các nhà quản trị cấp thấp làm tốt hơn các công việc liên quan đến việc giám sát nhân viên.

- Huấn luyện các nhà quản trị cấp trung để thực hiện tốt hơn các tình huống trong giao dịch như thảo luận các vấn đề thực hiện công việc, thảo luận về các thói quen không tốt trong công việc, phỏng vấn, đánh giá thực hiện công việc, thảo luận về vấn đề tiền lương.

- Huấn luyện nhân viên tham gia vào việc phê bình, các yêu cầu và sự giúp đỡ, bày tỏ lòng trung thực và kính trọng.

#### **7.2.4. Đào tạo khả năng thủ lĩnh theo phương pháp của Vroom – Yetten**

#### **7.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo**

Sau khi học viên học xong một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, chương trình đào tạo cần được đánh giá để xem lại mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào. Đánh giá kết quả đào tạo cần được thực hiện theo 3 bước cơ bản:

##### **7.3.1 Thí nghiệm kiểm tra.**

Đây là phương pháp kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm:

- Nhóm được đào tạo
- Nhóm kiểm tra (không được đào tạo)

Hai nhóm này được đánh giá, so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc..... Đối với nhóm được đào tạo, lúc trước và sau giai đoạn làm việc tương ứng với thời gian đào tạo. Theo cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với thực hiện công việc.

##### **7.3.2 Đánh giá hiệu quả đào tạo.**

Có thể đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

- Phản ứng: Trước hết đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không ?

- Học thuộc: Doanh nghiệp có thể kiểm tra xem học viên đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các yếu tố cần phải học.

- Tư cách: Tư cách của học viên có thay đổi do kết quả của chương trình đào tạo.

- Kết quả: Đây là vấn đề quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo không ? Có làm giảm tỷ lệ chuyển chuyển không ? Số lượng phàn nàn của khách hàng có giảm không ?.....

##### **7.3.3 Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng.**

Để có thể đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng, cần xác định được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm.

Chi phí đào tạo bao gồm các khâu chủ yếu:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: Xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.

- Chi phí đội ngũ cán bộ quản lý trường, cán bộ giảng dạy lý thuyết và thực hành, nhân viên hướng dẫn và học bổng cho học viên (nếu có).

- Tổng chi phí được quy về chi phí đồng thời trong đào tạo.

- Thời gian thu hồi vốn đào tạo được xác định theo công thức:



$$T = \frac{K}{P}$$

*Trong đó:*

T: Thời gian thu hồi vốn đào tạo

K: Chi phí đồng thời trong đào tạo

P: Lợi ích tăng thêm hàng năm do kết quả đào tạo, xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích mang lại cho doanh nghiệp của nhân viên trước và sau đào tạo.

## CHƯƠNG 8. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

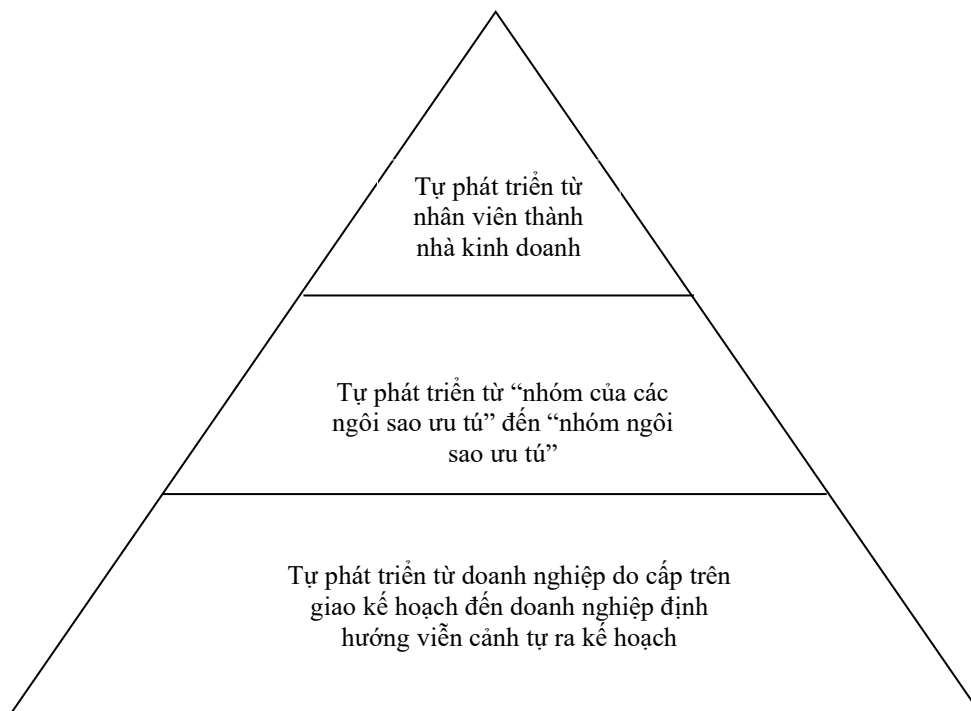
Để có khả năng tồn tại trong cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt, để có khả năng hội nhập toàn cầu và đạt được định hướng viễn cảnh, công ty cần phải phát triển nhân lực của mình mới có khả năng đáp ứng với mọi tình huống. Trước tiên, cần xác định ai chịu trách nhiệm chương trình phát triển, và ai là đối tượng để được phát triển. Sau đó chúng ta sẽ xác định các phương pháp phát triển nhân lực của tổ chức.

### 8.1 Trách nhiệm và đối tượng của phát triển nhân lực

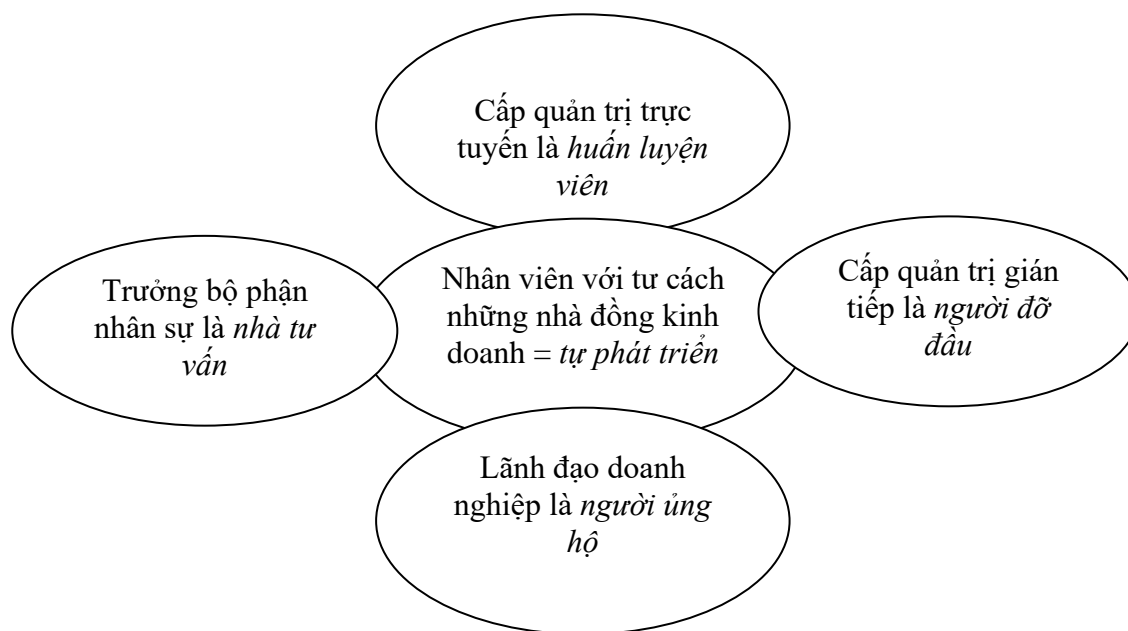
#### 8.1.1 Trách nhiệm của phát triển nhân lực

Trách nhiệm phát triển nhân lực cần được đảm bảo theo nguyên tắc từ dưới lên (hình 8.2). Trước tiên, từng nhân viên phải chịu trách nhiệm cho sự phát triển con người của chính mình (nguyên lý tự phát triển), sau đó trách nhiệm mới thuộc về cấp trên trực tiếp (lý tưởng là vai trò của “người huấn luyện viên”), tiếp theo là cấp trên gián tiếp (trong vai trò của người đỡ đầu) và của những người chịu trách nhiệm cao nhất của doanh nghiệp (trong vai trò của người ủng hộ). Trường bộ phận nhân sự (hoặc về phát triển nhân sự) phải tự giới hạn mình trong vai trò của người xây dựng và phát triển mô hình, người điều phối và người tư vấn.

Nơi đây, chúng ta cần quan tâm đến việc tự phát triển trên cả ba cấp lãnh đạo (hình 8.1)



**Hình 8.1: Các mức độ phát triển** (Nguồn: Theo Martin Hilb)



**Hình 8.2 : Mô hình người chịu trách nhiệm về phát triển nhân lực**  
(Nguồn: Theo Martin Hilb)

### 8.1.2. Đối tượng của phát triển nhân lực

Đối tượng của các phương pháp phát triển nhân lực theo quan điểm tổng thể bao gồm tất cả các nhân viên ở tất cả các cấp chứ không phải giống như một số doanh nghiệp lớn, chỉ giới hạn ở việc phát triển cấp quản trị. Phương pháp chỉ chú trọng phát triển cấp quản trị là mô hình gây lãng phí tài năng và tài nguyên nhân lực của tổ chức.

## 8.2. Các biện pháp phát triển nhân lực

### 8.2.1 Kế hoạch phát triển nhân lực

Một mặt do cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp càng ngày càng gọn nhẹ và do sự thay đổi trong quan niệm về giá trị (“ không phải cao hơn luôn luôn tốt hơn”), cho nên người ta không nhất thiết thấy hứng thú khi được đề bạt lên chức vụ cao hơn hoặc được chuyển chuyên qua khu vực địa dư khác. Điều này làm cho người ta thấy rằng việc đề bạt, cất nhắc trong tương lai sẽ chỉ là một trong những hướng phát triển nhân viên và doanh nghiệp.

Kết quả gặt hái được trong tương lai khi áp dụng những phương pháp phát triển nhân lực thể hiện được những chiến lược nhân bản hóa như sau:

- *Phong phú và đa dạng hóa công việc*: theo địa dư hoặc theo chức năng, một hay nhiều mặt, nội bộ hay bên ngoài, từ hay tới khách hàng và/ hoặc người cung ứng.
- Các biện pháp *thuyên chuyển công việc ra ngoài và dự phòng thuyên chuyển nhân viên ra ngoài* của từng chức năng hoặc của từng bộ phận
  - Tiếp nhận lại những nhân viên cũ *quay trở về* theo nguyện vọng của họ
  - Hình thành những nhóm dự án đa chức năng và/ hoặc đa quốc gia ở doanh nghiệp hoặc vượt ra khỏi phạm vi doanh nghiệp hoặc hình thành những nhóm công tác một phần tự quản.

Những biện pháp này cần gắn liền với kế hoạch phát triển nhân lực và được hỗ trợ thông qua việc đào tạo gắn liền với công việc và ngoài nơi làm việc cũng như thông qua mô hình cố vấn và huấn luyện có chủ đích.

Tất cả các biện pháp phát triển nhân lực được vận dụng không phân biệt đối xử với những nhóm người khác nhau, ví dụ như tuổi tác, giới tính, dân tộc. Như vậy trong tương lai chúng ta cần tăng cường khai thác những tiềm năng năng khiếu hoặc năng lực của các nhân viên lớn tuổi, nữ giới, người nước ngoài mà hiện nay vẫn thường bị phân biệt đối xử. Điều này sẽ giúp ích cho sự phát triển lâu dài của nhân viên cũng như của tổ chức.

Ví dụ hãng PEPSICO đã tóm gọn nguyên lý này như sau: *“Chúng tôi chỉ phân biệt đối xử trên cơ sở kỹ năng chuyên môn”*

### **8.2.2. Kế hoạch nhân lực kế thừa**

Vấn đề này liên quan đến việc hàng năm các trưởng bộ phận phải đánh giá năng suất, tiềm năng và khả năng kế thừa cho tất cả các nhân viên của mình trên cơ sở mẫu biểu kế hoạch nhân sự.

Việc này được đưa ra thảo luận với lãnh đạo cấp trên và người lãnh đạo lại tiếp tục đánh giá các trưởng bộ phận của mình. Quy trình như vậy tiếp tục được tiến hành tương tự lên các cấp trên. Người phụ trách nhân sự điều phối cuộc họp này và cuối cùng trình cho người lãnh đạo doanh nghiệp về chương trình nhân sự tổng thể đã được phối hợp để lãnh đạo thông qua.

Chúng ta cần lưu ý rằng mô hình kế hoạch nhân lực chỉ phát huy được hoàn toàn tác dụng của nó khi đem áp dụng những biện pháp khai thác khuyến khích.

Một điều quan trọng là xác định hướng phát triển của từng nhân viên, sau đó từng bước hoạch định và thực hiện các biện pháp khai thác và kích thích.

## **8.3 Phát triển quản trị**

Các tổ chức tồn tại trong môi trường liên tục thay đổi, chính vì vậy, rất cần sự năng động của tổ chức. Ngày nay, nhà quản trị luôn phải đương đầu với sự phát triển của công nghệ mới, sự thâm nhập của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, tốc độ lạm phát gia tăng, sự biến động về năng suất. Do đó, phát triển các nhà quản trị và nhân viên là tiến trình được coi trọng và tiến hành liên tục trong hầu hết các công ty thành công. Phát triển quản trị nên được hoạch định, vì nó cần cách tiếp cận hệ thống, phát triển chương trình, và sự huy động các nguồn lực (người đào tạo, người tham gia, phương tiện hỗ trợ giảng dạy). Nó liên quan đến cả hệ thống hay đơn vị.

### **8.3.1 Kỹ thuật phát triển cá nhân**

Một cách để phân loại kỹ thuật phát triển là dựa trên nền tảng mục tiêu mà chúng ảnh hưởng. Có ba loại mục tiêu chính: (1) cá nhân, (2) nhóm, và (3) tổ chức. Thiết lập mục tiêu được thiết kế để cải thiện khả năng cá nhân để tạo lập và đạt mục tiêu. Hiệu chỉnh hành vi là việc sử dụng việc học cá nhân thông qua củng cố. Xây dựng nhóm chú trọng vào nhóm và mục tiêu quản trị chất lượng toàn diện (TQM).

#### ***Thiết lập mục tiêu***

Mục tiêu là đích của hành động, là điều mà một người cố gắng đạt được. Thiết lập mục tiêu là tiến trình công nhận một vài lợi ích thực tế. Các mục tiêu quan trọng và định hướng của cá nhân là những định hướng chính của hành vi. Đó là một trong số các phẩm chất được quan sát thông thường của hành vi định hướng là tiếp tục đi cho

đến khi nó hoàn tất. Khi một người bắt đầu làm việc gì (ví dụ một công việc, một dự án mới), người ấy cứ cố gắng thúc đẩy cho đến khi đạt được mục tiêu. Định hướng đóng một vai trò chính yếu trong việc thiết lập mục tiêu. Tầm quan trọng của các mục tiêu sẽ lý giải các hành vi thúc đẩy. Mục tiêu càng thách thức, thì sẽ cho kết quả thực hiện cao, nếu mục tiêu được cá nhân chấp nhận.

### ***Tiến trình thiết lập mục tiêu***

Các đặc tính của mục tiêu là đặc trưng, thử thách và tăng cường. Đặc trưng là cấp độ chính xác có thể định lượng được của mục tiêu. Cường độ liên quan đến tiến trình thiết lập mục tiêu hoặc xác định làm thế nào để đạt được nó. Ngày nay, cường độ không được nghiên cứu rộng rãi, mặc dù các vấn đề liên quan đã được xem xét trong một vài nghiên cứu. Cam kết là tất cả nỗ lực được sử dụng để đạt được mục tiêu. Các bước chính trong thiết lập mục tiêu là: (1) chẩn đoán; (2) chuẩn bị nhân sự cho thiết lập mục tiêu bằng việc gia tăng các toạng tác nhân sự, truyền thông, đào tạo và các kế hoạch hoạt động; (3) nhấn mạnh các đặc tính của mục tiêu mà các nhà quản trị và cấp dưới nên hiểu; (4) thực hiện các khảo sát kịp thời để có sự hiệu chỉnh cần thiết trong việc thiết lập mục tiêu; và (5) xem xét lại lần cuối để kiểm tra các mục tiêu được thiết lập, được điều chỉnh và hoàn thành. Mỗi một bước này cần được hoạch định và thực hiện kỹ càng nếu coi thiết lập mục tiêu là kỹ thuật động viên hữu hiệu. Hình 7.3 - Các bước trong chương trình phát triển

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các mục tiêu cụ thể cho kết quả thực hiện cao hơn mục tiêu mơ hồ chẳng hạn như “Làm hết sức của bạn”. Một vài thử nghiệm sử dụng nhân viên thư ký, nhân viên bảo trì, nhân viên marketing, lái xe, kỹ sư, nhân viên đánh máy và công nhân sản xuất so sánh mục tiêu cụ thể với mục tiêu “Làm hết sức của bạn”. Các mục tiêu cụ thể dẫn đến việc thực hiện tốt hơn mục tiêu mơ hồ.

### ***Hạn chế của thiết lập mục tiêu***

Có một vài lý do tránh né thiết lập mục tiêu hoặc trở nên quá hăng hái về chúng. Một vài quản trị gia và nhà nghiên cứu đã tìm thấy các điều sau:

- Thiết lập mục tiêu là khá phức tạp và khó khăn để duy trì.
- Thiết lập mục tiêu là thích hợp, tốt cho các công việc đơn giản (như thư ký, nhân viên đánh máy, tiểu phu và các kỹ thuật viên, ...), nhưng nó không cho các công việc hoàn tất.
- Thiết lập mục tiêu với các công việc mà mục tiêu không dễ đo lường (ví dụ như giảng dạy, y tá, kỹ sư, kế toán,...) tất nhiên có những vấn đề, khó khăn nhất định.
- Thiết lập mục tiêu thúc đẩy các hoạt động. Thiết lập mục tiêu thấp để tìm kiếm kết quả tốt, sau đó, là một cách mà cấp dưới áp dụng để tránh việc không hoàn thành mục tiêu. Nhà quản trị áp dụng cách thiết lập mục tiêu ban đầu mà thông thường là không đạt được, và sau đó, tìm hiểu cách thức cấp dưới phản ứng lại.
- Thiết lập mục tiêu là một cách kiểm tra nhân viên khác. Nó là công cụ kiểm soát để quản lý việc thực hiện.
- Hoàn thành mục tiêu trở thành nỗi ám ảnh. Trong một vài trường hợp, người thiết lập mục tiêu trở nên bị ám ảnh, bởi do cố hoàn thành mục tiêu đó, họ lại thờ ơ các lĩnh vực quan trọng khác của công việc.

Dưới các điều kiện thích hợp, thiết lập mục tiêu có thể là một kỹ thuật có tác động mạnh để thúc đẩy nhân viên. Khi được sử dụng chính xác, được quản lý kỹ càng

và được hỗ trợ bởi nhà quản trị, nó có thể cải thiện sự thực hiện. Mức khó khăn của mục tiêu và sự chấp nhận mục tiêu là hai đặc tính mà nhà quản trị cần xem xét. Nhà quản trị thu hút được nhân viên trong việc thiết lập và đạt được mục tiêu nhất là các mục tiêu thử thách có thể dẫn đến sự động viên mạnh mẽ nhân viên.

### **8.3.2. Kỹ thuật phát triển nhóm**

Một số lượng lớn kỹ thuật phát triển cải thiện tính hiệu quả của nhóm, chẳng hạn như tư vấn tiến trình, thông tin phản hồi từ khảo sát, và xây dựng nhóm. Xây dựng nhóm là tiến trình phát triển mà qua đó giúp đỡ hoặc chuẩn bị cho các thành viên của tổ chức làm việc hiệu quả hơn hoặc có kết quả hơn trong các nhóm. Nó được thiết kế để gia tăng kỹ năng làm việc nhóm, giao tiếp truyền thông, và khả năng ảnh hưởng đến người khác. Sự thành công của tổ chức tùy thuộc vào sự hợp tác của các thành viên trong tổ chức. Do vậy, nhóm làm việc phải làm việc trong sự hoà hợp, dù trong ngắn hạn hoặc dài hạn. Trong một tổ chức, xây dựng nhóm theo các mẫu sau:

- *Hội thảo kỹ năng nhóm.* Các nhóm sản xuất trong công ty tiến hành cuộc hội thảo bao gồm các bài tập kinh nghiệm khác nhau.

- *Thu thập thông tin.* Đặc tính và dữ liệu công việc được thu thập từ tất cả các nhóm (từng cá nhân).

- *Đối chiếu.* Nhà tư vấn giới thiệu dữ liệu cho các nhóm. Nó được thảo luận, và vấn đề được phân loại. Thứ tự ưu tiên được thiết lập cho mỗi nhóm.

- *Kế hoạch hành động.* Các nhóm phát triển, xây dựng các kế hoạch thăm dò riêng để giải quyết vấn đề.

- *Xây dựng nhóm.* Các nhóm lên kế hoạch cuối cùng để giải quyết tất cả các vấn đề được xác định trong bước 4 và xem xét hành lang để vượt qua.

- *Xây dựng nhóm giữa các nhóm.* Các nhóm mà phụ thuộc lẫn nhau thiết lập kế hoạch được chấp nhận giữa các nhóm.

### **8.3.3 Kỹ thuật phát triển tổ chức**

Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) là triết lý, tiến trình, tập hợp các nguyên tắc nhằm cung cấp cho tổ chức các điều cần thiết để tiếp tục, lần lượt cải thiện tính hiệu quả. TQM liên quan đến mọi người trong tổ chức trong việc xây dựng và phát triển tiến trình mà định hướng vào khách hàng, linh hoạt và thuận lợi để cải thiện chất lượng của mọi hoạt động và chức năng của tổ chức.

## MỤC LỤC

<b>PHẦN I: TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ</b> .....	<b>2</b>
1.1. Khái niệm và vai trò của tuyển dụng .....	2
1.1.1 Khái niệm .....	2
1.1.2 Vai trò .....	2
1.1.3 Yêu cầu của tuyển dụng .....	2
1.2. Nội dung cơ bản của tuyển dụng nhân sự trong tổ chức .....	3
1.2.1 Hoạch định nguồn nhân lực .....	3
1.2.2 Phân tích công việc .....	4
1.2.3 Tuyển mộ và tuyển chọn .....	4
1.3. Bộ phận nhân sự và chức năng tuyển dụng .....	4
1.3. Mô hình tuyển dụng .....	5
1.4. Quy trình tuyển dụng nhân sự .....	6
1.5. Đánh giá và định chuẩn tuyển dụng .....	9
1.5.1 Tiêu chuẩn sử dụng để đánh giá nhà tuyển dụng .....	9
1.5.2 Tiêu chuẩn sử dụng để đánh giá nguồn tuyển dụng .....	9
<b>CHƯƠNG 2. DỰ BÁO NHU CẦU NHÂN SỰ</b> .....	<b>10</b>
2.1. Khái niệm .....	10
2.2. Phương pháp dự báo nhu cầu nhân sự .....	10
2.2.1. Các phương pháp phán đoán .....	10
2.2.1.1. Dự báo từ dưới lên .....	11
2.2.1.2. Dự báo từ trên xuống .....	11
2.2.1.3. Kỹ thuật Delphi .....	11
2.2.2. Các phương pháp toán học .....	12
2.2.2.1. Phương pháp toán học đơn giản .....	12
2.2.2. Các phương pháp toán học phức tạp .....	15
2.3. Dự báo nguồn cung ứng từ bên trong tổ chức .....	16
2.4. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài .....	18
2.4.1. Biến động mức sinh, mức chết, quy mô và cơ cấu dân số .....	19
2.4.2. Phân tích quy mô và cơ cấu lực lượng lao động xã hội .....	19
2.5.3. Phân tích chất lượng nguồn nhân lực .....	20

2.4.4. Phân tích tình hình di dân .....	20
2.4.5. Dự đoán nguồn lao động từ nước ngoài về .....	20
<b>CHƯƠNG 3: TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ</b> .....	<b>22</b>
3.1 Tuyển mộ nhân sự .....	22
3.1.1 Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển mộ.....	22
3.1.2. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ .....	22
3.1.2.1. Nguồn bên trong tổ chức .....	22
3.1.2.2. Nguồn bên ngoài tổ chức.....	23
3.1.3 Quá trình tuyển mộ.....	26
3.1.3.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ .....	26
3.1.3.2. Tìm kiếm người xin việc .....	28
3.1.3.3. Đánh giá quá trình tuyển mộ .....	29
3.1.3.4. Các giải pháp thay cho tuyển mộ .....	30
3.2 Tuyển chọn nhân sự.....	31
3.2.1 Khái niệm, mục đích của tuyển chọn .....	31
3.2.2 Quy trình tuyển chọn.....	31
3.2.3 Quy trình sử dụng các công cụ lựa chọn .....	37
3.2.3 Tuyển chọn các nhà quản trị.....	39
3.2.3.1 Yêu cầu chung với các nhà quản trị .....	39
3.2.3.2 Tuyển chọn nhà quản trị điều hành và cấp trung .....	39
3.2.3.3 Tuyển chọn nhà quản trị cấp dưới .....	39
3.3. Kỹ năng kiểm tra trắc nghiệm trong tuyển chọn .....	39
3.3.1. Quá trình xây dựng các bài trắc nghiệm.....	40
3.3.2. Mục tiêu và các hình thức trắc nghiệm .....	41
3.4. Kỹ năng phỏng vấn trong tuyển chọn.....	43
3.4.1 Các hình thức phỏng vấn .....	43
3.4.2 Kỹ thuật phỏng vấn.....	45
3.4.2.1 Các yếu tố kỹ thuật phỏng vấn .....	45
3.4.2.2 Các bước trong phỏng vấn.....	45
3.4.3 Các lỗi thường gặp trong phỏng vấn .....	46
3.4.4 Các nguyên tắc và yêu cầu đối với phỏng vấn viên .....	48
3.4.5 Yêu cầu đối với ứng viên.....	49
3.4.5.1 Chuẩn bị kỹ lưỡng .....	49



3.4.5.2	Tìm hiểu nhu cầu thực sự của người phỏng vấn .....	49
3.4.5.3	Gây ấn tượng ngay từ lúc đầu.....	50
3.4.5.4	Chỉ dẫn ứng viên trong phỏng vấn .....	50
3.5.6	Chú ý đến hành động phi ngôn ngữ.....	51
	<b>CHƯƠNG 4: HỘI NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC</b> .....	54
4.1.	Mục đích của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc .....	54
4.2.	Nội dung và thực hiện chương trình hội nhập.....	55
4.2.1	Giai đoạn 1: Tổng quát chương trình HNMTLV .....	55
4.2.2	Giai đoạn 2: Chương trình chuyên môn .....	57
4.2.3	Giai đoạn 3: Đánh giá và theo dõi.....	58
4.3.	Đào tạo cấp quản đốc.....	59
4.4.	Chương trình tái HNMTLV.....	60
	<b>PHẦN II: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	61
	<b>CHƯƠNG 5. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	62
5.1.	Khái niệm, tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	62
5.2.	Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	64
5.3.	Nguyên tắc của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	66
5.4.	Nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức .....	66
5.4.1.	Lý do tổ chức cần đầu tư cho đào tạo và phát triển.....	66
5.4.2.	Loại chương trình đào tạo và phát triển được tiến hành.....	66
5.4.3.	Nhu cầu và đối tượng đào tạo.....	67
5.4.4.	Người cung cấp chương trình đào tạo và phát triển .....	67
5.4.5.	Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển .....	67
5.5.	Mô hình hệ thống đào tạo và trình tự xây dựng một chương trình đào tạo.....	67
5.5.1	Mô hình hệ thống đào tạo .....	67
5.5.4.1.	Giai đoạn đánh giá nhu cầu .....	68
5.5.4.2.	Giai đoạn đào tạo.....	70
5.5.4.3.	Giai đoạn đánh giá.....	73
5.5.2	Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo .....	74
5.6.	Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – yếu tố quyết định tăng trưởng và phát triển kinh tế .....	75
	<b>CHƯƠNG 6. ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP</b> .....	77

6.1. Mục đích của định hướng và phát triển nghề nghiệp .....	77
6.1.1 Giá trị tạo ra cho nhân viên .....	77
6.1.2 Tuyển nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc .....	77
6.2. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp .....	77
6.2.1. Giai đoạn phát triển ( từ mới sinh – 14 tuổi) .....	78
6.2.2. Giai đoạn khám phá, thăm dò (14 – 25 tuổi) .....	78
6.2.3. Giai đoạn thiết lập (25 – 44 tuổi).....	78
6.2.4. Giai đoạn duy trì (44 tuổi – tuổi nghỉ hưu) .....	79
6.2.5. Giai đoạn suy tàn (giai đoạn nghỉ hưu) .....	79
6.3. Định hướng nghề nghiệp cá nhân.....	79
6.3.1 Các định hướng nghề nghiệp.....	79
6.4. Những điểm then chốt trong nghề nghiệp .....	79
6.5. Ảnh hưởng của môi trường đến phát triển nghề nghiệp.....	80
6.6. Thực hiện mục tiêu nghề nghiệp .....	80
6.7. Doanh nghiệp có thể giúp gì cho nhân viên phát triển nghề nghiệp? .....	80
6.7.1. Những hoạt động chung .....	80
6.7.2. Ví dụ về những hoạt động cụ thể.....	81
6.7.2.1. Chuẩn bị:.....	81
6.7.2.2. Ngày đầu tiên.....	81
6.7.2.3. Tuần đầu tiên .....	81
<b>CHƯƠNG 7: CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC .....</b>	<b>82</b>
7.1 Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật .....	82
7.1.1. Khái niệm, nội dung, vai trò của đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật .....	82
7.1.2 Nguyên tắc đào tạo kỹ thuật .....	84
7.1.3. Xác định nhu cầu đào tạo kỹ thuật .....	84
7.1.3.1. Cơ sở xác định sự cần thiết của đào tạo kỹ thuật .....	84
7.1.3.2. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo kỹ thuật.....	86
7.1.4. Các phương pháp đào tạo năng lực kỹ thuật .....	88
7.1.4.1. Đào tạo tại nơi làm việc.....	88
7.1.4.2. Đào tạo chỉ dẫn.....	90
7.1.4.3. Đào tạo bài giảng.....	90
7.1.4.4. Đào tạo theo chuyên đề .....	90
7.1.4.5. Đào tạo mô hình mô phỏng .....	90

7.1.4.6. Đào tạo có máy tính hỗ trợ .....	91
7.2. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị .....	91
7.2.1. Khái niệm và quá trình nâng cao năng lực quản trị.....	91
7.2.1.3. Yêu cầu phát triển năng lực quản trị ở các cấp quản trị khác nhau.....	91
7.2.2. Các phương pháp nâng cao năng lực quản trị tại nơi làm việc .....	92
7.2.2.1 Luân phiên thay đổi công việc.....	92
7.2.2.2 Kèm cặp trực tiếp .....	93
7.2.3. Các phương pháp nâng cao năng lực quản trị ngoài nơi làm việc .....	93
7.2.3.1 Nghiên cứu tình huống .....	93
7.2.3.2 Trò chơi quản trị .....	94
7.2.3.3 Hội thảo bên ngoài.....	94
7.2.3.4 Chương trình liên kết với trung tâm đào tạo .....	95
7.2.3.5 Phương pháp nhập vai .....	95
7.2.3.6 Phương pháp huấn luyện theo mô hình mẫu .....	95
7.2.4. Đào tạo khả năng thủ lĩnh theo phương pháp của Vroom – Yetten .....	96
7.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo .....	96
7.3.1 Thí nghiệm kiểm tra. ....	96
7.3.2 Đánh giá hiệu quả đào tạo. ....	96
7.3.3 Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng.....	96
<b>CHƯƠNG 8. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>98</b>
8.1 Trách nhiệm và đối tượng của phát triển nhân lực .....	98
8.1.1 Trách nhiệm của phát triển nhân lực .....	98
8.1.2. Đối tượng của phát triển nhân lực .....	99
8.2. Các biện pháp phát triển nhân lực .....	99
8.2.1 Kế hoạch phát triển nhân lực.....	99
8.2.2. Kế hoạch nhân lực kế thừa .....	100
8.3 Phát triển quản trị .....	100
8.3.1 Kỹ thuật phát triển cá nhân.....	100
8.3.2. Kỹ thuật phát triển nhóm.....	102
8.3.3 Kỹ thuật phát triển tổ chức .....	102

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Kramar, Bartram, De Cieri - *Human resource management: strategy, people, performance*, 4<sup>th</sup> ed, Australia (2011).
- [2] Noe, Winkler – *Employee Training and Development: for Australia & New Zealand* (2011)
- [3] Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm – *Quản trị nguồn nhân lực* – Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân (2010).
- [4] Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh – *Kinh tế nguồn nhân lực* – Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân (2012).
- [5] Đoàn Thị Thu Hà – Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2001), *Giáo trình Khoa học quản lý – tập 1*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Khoa học và kỹ thuật
- [6] Đoàn Thị Thu Hà – Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý – tập 2*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Khoa học và kỹ thuật
- [7] Lê Thế Giới (2007), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Tài chính
- [8] Ros Jay (Hiền Thu dịch) – *Phỏng vấn tuyển dụng* – Nhà xuất bản Lao động xã hội (2011).
- [9] Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, Tái bản lần thứ 6, Nhà xuất bản Thống kê.
- [10] Jane Catherine (2006), *Bí quyết phát huy tiềm năng của nhân viên*, Biên dịch: Việt Văn Books, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
- [11] *Bộ luật lao động và văn bản hướng dẫn thi hành* (2012), Nhà xuất bản Lao động.