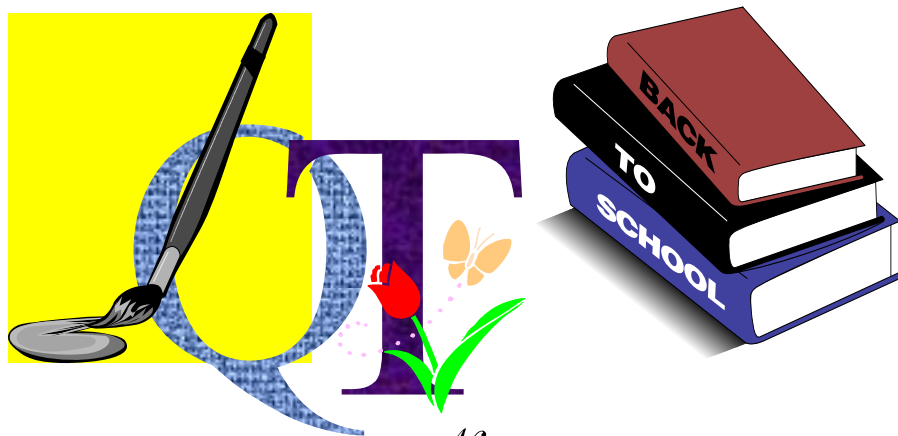


**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**  
**KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ**  
**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**



*Người soạn :*  
**TS. NGUYỄN THANH HỘI**

**Thành Phố Hồ Chí Minh – Tháng 11/2007**  
**(Tài liệu lưu hành nội bộ)**

**ĐỀ CƯƠNG :**

## **QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

Giảng viên chính : **TS- NGUYỄN THANH HỘI**  
*Khoa Quản trị Kinh doanh – Trường Đại Học Kinh Tế*  
Thời gian từ :

### **LỜI MỞ ĐẦU**

Ngay từ khi con người bắt đầu hình thành các nhóm để thực hiện các mục tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách cá nhân riêng lẻ, thì cách quản trị đã là một yếu tố cần thiết để bảo đảm phối hợp những nỗ lực cá nhân. Vì quản trị ngày càng dựa vào nỗ lực chung và vì nhiều nhóm có tổ chức trở nên rộng lớn hơn, cho nên nhiệm vụ của các nhà quản trị ngày càng quan trọng. Tuy nhiên, có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào trong công việc quản trị lại quan trọng hơn hoạt động của con người, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm, có thể hoàn thành được các nhiệm vụ và mục tiêu đã định.

Bất cứ một xí nghiệp hay một tổ chức nào, dù chúng có tầm vóc lớn đến đâu, hoạt động trong lĩnh vực nào, tầm quan trọng của yếu tố con người là một thực tế hiển nhiên không ai phủ nhận được. Vì thế, vấn đề quản trị nguồn nhân lực ngày càng được các nhà quản trị quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một trong những chức năng quản trị cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị.

Theo một cách riêng biệt, chương trình của chúng tôi nhằm đáp ứng yêu cầu của các sinh viên ngành quản trị kinh doanh thuộc các Trường Đại học - Cao đẳng và các Doanh nghiệp. Chúng tôi biên soạn trên cơ sở chọn lọc những lý luận và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của các tác giả trong và ngoài nước, cộng với kinh nghiệm thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của các Doanh nghiệp và kinh nghiệm giảng dạy để biên soạn giáo trình này.

❖ **Mục tiêu của khóa học :**

- Chương trình được thiết kế nhằm trang bị cho các Giám đốc doanh nghiệp quản trị viên những kiến thức và kỹ năng quản trị nguồn nhân lực thiết thực nhất trong hoạt động của doanh nghiệp. Cụ thể :

- Chương trình chú trọng đến việc hướng dẫn học viên cách thức xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực trong mối quan hệ với các chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Đồng thời, chương trình sẽ chú trọng rèn luyện kỹ năng thực hành cho học viên trong các vấn đề: tuyển chọn, giải quyết các vấn đề nhân sự, trả công lao động, và tìm hiểu tâm lý, động viên khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp.

❖ **Phương pháp giảng dạy và học tập :**

- Học viên sẽ được giới thiệu khái quát về các vấn đề lý thuyết và được hướng dẫn thực hành, thảo luận trên cơ sở phân tích các tình huống, các bài tập cụ thể theo nhóm.
- Học viên sẽ được cung cấp tài liệu đọc thêm và bài giảng tóm tắt để có thể theo dõi bài giảng theo phim đèn chiếu thuận tiện, dễ nhớ và có chất lượng học tập tốt hơn .
- Khóa đào tạo chú trọng việc ứng dụng các kiến thức và kỹ năng vào thực tiễn, nhấn mạnh sự tham gia tích cực của học viên trong qua trình học. Phương pháp đào tạo sẽ là sự kết hợp giữa việc giới thiệu các khái niệm, kỹ năng, và việc thảo luận nhóm, bài tập tình huống và trò chơi.

❖ **Nội dung nghiên cứu thực hành :**

- 1- Giới thiệu về quản trị nguồn nhân lực: mô hình quản trị nguồn nhân lực của Mỹ và Nhật Bản.
- 2- Hướng dẫn một số kỹ năng tuyển dụng nhân viên (nghiên cứu và chọn lọc các hồ sơ xin việc; đánh giá chất lượng và trình bày một bài quảng cáo tuyển nhân viên; phỏng vấn và thực hành các kỹ năng đặt câu hỏi và ra quyết định trong phỏng vấn tuyển chọn nhân viên).
- 3- Hướng dẫn cách thức động viên khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp và xây dựng chiến lược nguồn nhân lực theo các chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.
- 4 - Đánh giá cuối khóa :
  - 40% điểm đánh giá theo phần tham dự, trình bày, thảo luận của học viên trên lớp .
  - 60% điểm đánh giá theo tiểu luận.

❖ **Những người nên tham gia khóa học**

Khóa học này được thiết kế cho các nhà quản trị của công ty. Những người sau đây nên tham gia khóa học:

- Giám đốc và phó giám đốc
- Trưởng phòng và phó phòng trong công ty
- Trưởng phó các bộ phận trong công ty
- Nhân viên phòng nhân sự

❖ **Đề tài tiểu luận :**

- Xây dựng chiến lược tuyển dụng trong doanh nghiệp;
- Xây dựng chiến lược trả công lao động trong doanh nghiệp;
- Xây dựng chiến lược nguồn nhân sự trong doanh nghiệp;
  
- Các biện pháp kích thích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp;

❖ **Sách tham khảo :**



1. TS. Nguyễn Thanh Hội- Quản trị nhân sự - Nxb Thống kê - HN – 2002 (Tái bản lần thứ 4)
2. TS. Nguyễn Thanh Hội- Quản trị học - Nxb Thống kê - HN – 2002 (Tái bản lần thứ 2)
3. TS. Nguyễn Thanh Hội- Nghệ thuật lãnh đạo- Viện quản trị doanh nghiệp.
4. TS. Nguyễn Thanh Hội - Giao tiếp kinh doanh- Viện quản trị doanh nghiệp
5. TS. Nguyễn Thanh Hội- Quản lý hiệu quả -Phòng thương mại Việt-Nam

## **CHUYÊN ĐỀ I**

# **GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

## **I- KHÁI NIỆM**

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có hai mục tiêu cơ bản:

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

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các quan điểm, chính sách và hoạt động thực tiễn sử dụng trong quản trị con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên.

## **SỰ KHÁC BIỆT GIỮA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

<b>TIÊU CHÍ</b>	<b>QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</b>	<b>QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC</b>
▪ Quan điểm chung	▪ Lao động là chi phí đầu vào	▪ Nguồn nhân lực là tài sản quý cần phát triển
▪ Mục tiêu đào tạo	▪ Giúp nhân viên thích nghi ở vị trí của họ	▪ Đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực
▪ Viễn cảnh	▪ Ngắn hạn và trung hạn	▪ Dài hạn
▪ Lợi thế cạnh tranh	▪ Thị trường và công nghệ	▪ Chất lượng nguồn nhân lực
▪ Cơ sở của năng suất và chất lượng	▪ Máy móc + Tổ chức	▪ Công nghệ + Tổ chức + Chất lượng nguồn nhân lực
▪ Các yếu tố động viên	▪ Tiền và thăng tiến nghề nghiệp	▪ Tính chất công việc + Thăng tiến + Tiền
▪ Thái độ đối với sự thay đổi	▪ Nhân viên thường chống lại sự thay đổi	▪ Nguồn nhân lực có thể thích ứng, đối mặt với sự thách thức.

### **❖ Đặc trưng của quản trị nguồn nhân lực**

- Quản trị nguồn nhân lực được dần dần thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo :
- Con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành “sang” đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả cao hơn”.
- Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở của các nguyên tắc chủ yếu sau :
  - Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
  - Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất và tinh thần của nhân viên.
  - Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
  - Vấn đề chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp .
  - Nhiệm vụ quản trị con người là của tất cả các quản trị gia, không còn đơn thuần của trưởng phòng nhân sự hay tổ chức cán bộ.
  - Quản trị nguồn nhân lực là nhằm:
    - Đảm bảo đúng số lượng
    - Trình độ và kỹ năng phù hợp
    - Đúng nơi
    - Đúng lúc
  - Để thực hiện các mục tiêu của Công ty: mọi nhà quản trị đều là người phụ trách quản lý nguồn nhân lực.

## II- NHỮNG SỰ KHÁC BIỆT TRONG VIỆC ÁP DỤNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### 1. Đặc Điểm Quản Trị Nguồn Nhân Lực Nhật & Mỹ

**BẢNG 1:** So Sánh Đặc Điểm Quản Trị Nguồn Nhân Lực Nhật & Mỹ

TIÊU CHÍ	1-NHẬT	2-MỸ
▪ Tuyển dụng	▪ Suốt đời	▪ Ngắn hạn
▪ Đào tạo	▪ Đa kỹ năng	▪ Chuyên môn hóa hẹp
▪ Ra quyết định	▪ Tập thể	▪ Cá nhân
▪ Lương, thưởng	▪ Bình quân, theo thâm niên	▪ Theo kết quả thực hiện

		công việc
▪ Công đoàn	▪ Công đoàn xí nghiệp	▪ Nhiều tổ chức công đoàn

**Sự khác biệt này là do sự khác biệt về văn hóa ở hai khu vực.**

**BẢNG 2: So Sánh Các Đặc Điểm Văn Hóa**

TIÊU CHÍ VĂN HÓA	NHẬT	MỸ
✚ Động lực phát triển	✚ Quan tâm xã hội quan trọng hơn vật chất	✚ Tài chính, tiền bạc là động lực chủ yếu
✚ Tính cá nhân-tập thể	✚ Nhóm là cơ sở của xã hội. Tính tập thể được đánh giá cao	✚ Quyền cá nhân được xếp ưu tiên hàng đầu.
✚ Quan hệ gia đình	✚ Bao gồm cả họ hàng, dòng tộc, dân tộc – quan hệ thân thiết gần gũi	✚ Gia đình hạt nhân
✚ Nhìn nhận về công việc	✚ Công việc được đánh giá cao, nhân viên có kỷ luật và tổ chức cao	✚ Tầm quan trọng của công việc giảm : nghỉ ngơi, giải trí tăng
✚ Quan điểm về giáo dục	✚ Giáo dục là trách nhiệm của cha mẹ đối với con nhằm mang lại uy tín xã hội và đảm bảo kinh tế	✚ Giáo dục là hình thức đầu tư cá nhân.
✚ Quan điểm nhận về chức vụ, địa vị xã hội	✚ Chức vụ , địa vị xã hội quan trọng	✚ Chức vụ địa vị ít quan trọng; hiểu biết, có năng lực quan trọng hơn.
✚ Nhìn nhận về xung đột	✚ Hòa hợp quan trọng hơn xung đột	✚ Chấp nhận xung đột, xung đột có thể dẫn tới những thay đổi có lợi

Ngày nay Các công ty theo kiểu Phương tây đã có sự cải tiến như sau :

- Thường coi trọng đội hình nhân viên theo bề dày lịch sử.
- Khuyến khích nhân viên thông qua xác định hướng nghề nghiệp trong phạm vi doanh nghiệp.
- Đào tạo công việc trên khả năng thực hành công việc.
- V.v...

**2) Các công ty do người Hoa sở hữu**

- Sử dụng các thủ tục hệ thống nguồn nhân lực phi chính thức
- Pha trộn giữa các tổ chức Nho giáo và Phương Tây
- Duy trì mối quan hệ gia trưởng
- Tổ chức các nhóm đào tạo tại chỗ
- V.v....

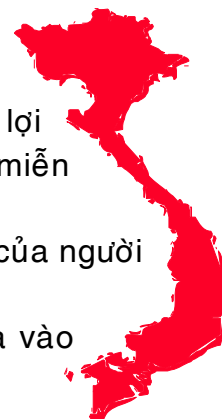
### 3) Kinh nghiệm của Singapore

- Khi thành lập doanh nghiệp, chú trọng mục tiêu hàng đầu là lợi ích xã hội.
- Nhà nước cấp vốn và kiểm soát doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp tự do tuyển nhân viên, nhân viên tự do chọn doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp tự hạch toán chi phí.
- Tất cả doanh nghiệp đều được khuyến khích phát triển.

## 5. Quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam

@Thời kỳ bao cấp:

- ✚ Chế độ tuyển dụng suốt đời, các chính sách phúc lợi xã hội như nhà ở, y tế công cộng, giáo dục, v.v đều miễn phí.
- ✚ Đào tạo được coi như là một quyền lợi đương nhiên của người lao động.
- ✚ Hệ thống tiền lương mang tính chất bình quân, dựa vào thâm niên.
- ✚ Quan hệ lao động bình đẳng thân thiết



@Thời kỳ đổi mới :

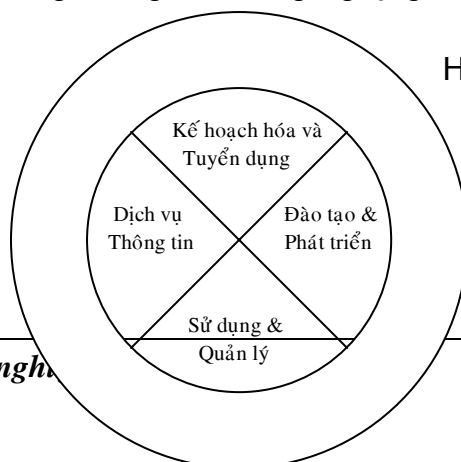
- ✚ Chế độ tuyển dụng suốt đời chuyển sang chế độ lao động hợp đồng.
- ✚ Đào tạo và phát triển như là một quyền lợi đương nhiên chuyển sang đầu tư cá nhân.
- ✚ Chế độ lương do Nhà nước chi trả chuyển sang do doanh nghiệp chịu trách nhiệm.
- ✚ Từ can thiệp và kiểm tra nghiêm ngặt của Nhà nước chuyển sang quyền tự chủ của doanh nghiệp.

## III- CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Quản trị nguồn nhân lực tập trung ở bốn lĩnh vực sau đây :

1. Lập kế hoạch tuyển dụng
2. Đào tạo và phát triển
  1. Duy trì và quản lý
  2. Hệ thống thông tin về dịch vụ và nhân lực.

Những lĩnh vực này có mối liên hệ với nhau như yếu tố thường xuyên liên tục trong những hoạt động tương tác hằng ngày giữa Công ty và các nhân viên của Công ty.



Hình 1 : Chức năng quản trị nguồn nhân lực



## 1. Lập kế hoạch và tuyển dụng

### @ Lập kế hoạch nguồn nhân lực

Lập kế hoạch nguồn nhân lực thường hướng vào trả lời những câu hỏi sau đây :

- Chúng ta cần những con người như thế nào ?
- Khi nào chúng ta cần họ ?
- Họ sẽ cần phải có những kỹ năng nào ?
- Chúng ta đã có sẵn những người thích hợp chưa?
- Khi đã có những thông tin trên, chúng ta sẽ làm gì tiếp theo ?

### @ Tuyển dụng

Quá trình tuyển dụng bao gồm việc mô tả các yêu cầu về công việc, quảng cáo, tiến hành các hoạt động phỏng vấn, đưa ra và áp dụng các tiêu chuẩn tuyển chọn nhất quán.

## 2. Đào tạo và phát triển.

- Doanh nghiệp cần những kỹ năng và kiến thức nào ?
- Hiện tại, người nhân viên cần những kỹ năng nào để tiến hành công việc ?
- Các nhu cầu về kỹ năng trong tương lai của DN là gì ?
- Sự thiếu hụt giữa kỹ năng hiện có với nhu cầu tương lai là gì ?
- Tiến hành đào tạo như thế nào sẽ mang lại kết quả tốt nhất?

### 1. Duy trì và quản lý

- Bố trí, định hướng, chuyển đổi, đề bạt.
- Đánh giá và quản lý kết quả thực hiện công việc.
- Hướng dẫn, tư vấn.
- Khen thưởng nhân viên.
- Quản lý quá trình thôi làm việc, bao gồm thôi việc tự nguyện, thôi việc có nguyên nhân, cắt giảm nhân lực có kế hoạch và nghỉ hưu.
- Xây dựng tinh thần làm việc tốt.

**Tuyển dụng đúng + Quản lý đúng = Nhân viên nhiệt huyết**

## 4. Hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân lực

### @ Quan hệ lao động

- Quản lý tiền lương, tiền công.
- Các hệ thống kỷ luật và giải quyết bất bình.

- Các quan hệ lao động giữa nhân viên và nhà quản lý.

**@ Tiêu chuẩn công việc**

- Phân tích công việc, mô tả công việc và đánh giá công việc.
- Các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Phân tích tiền lương.
- Khảo sát thị trường lao động.

**@ An toàn sức khỏe cho người lao động.**

- Đưa ra các tiêu chuẩn về an toàn.
- Xử lý và lập hồ sơ về các tai nạn.
- Duy trì thực hiện các nguyên tắc an toàn.
- Duy trì các ghi chép về an toàn.

**@ Các dịch vụ cho người lao động.**

- Các chương trình hưu trí.
- Các kế hoạch chăm sóc sức khỏe và bảo hiểm.
- Các kế hoạch chia lợi nhuận.
- Các kế hoạch khuyến khích động lực khác

## IV .HOẠCH ĐỊNH & PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

### 1) Hoạch định nguồn nhân lực (Human Resource Planning)

- ❖ Hoạch định nguồn nhân lực là một quá trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi sau đó triển khai các chính sách, biện pháp thực hiện để đáp ứng nhu cầu đó.
- ❖ Hoạch định nguồn nhân lực có mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp, nó biến đổi những mục tiêu của doanh nghiệp thành những dữ kiện về nhân lực nhằm đáp ứng sự hoàn thành những mục tiêu ấy. Hoạch định nguồn nhân lực được thực hiện qua các bước :
  - Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp
    - Phân tích môi trường là cơ sở cho việc xác định mục tiêu, chiến lược cho doanh nghiệp nói chung và hoạch định nguồn nhân lực nói riêng.
    - Mục tiêu là tiêu đích mà doanh nghiệp phấn đấu để đạt đến, là định hướng cho việc soạn thảo các chiến lược. Từ mục tiêu, chiến lược chung (Corporate Planning) của toàn doanh nghiệp sẽ có các mục tiêu chiến lược chức năng (Functional planning) như chiến lược tài chính, chiến lược Marketing, chiến lược nguồn nhân lực
    - Phân tích môi trường kinh doanh và xác định chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Môi trường vĩ mô : Bao gồm các yếu tố nằm bên ngoài của doanh nghiệp, định hình và có ảnh hưởng đến các môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ, và có ảnh hưởng đến nguy cơ và các cơ hội của doanh nghiệp.

Các yếu tố đó là:

- Yếu tố kinh tế :
  - + *Chu kỳ tăng trưởng kinh tế.*
  - + *GDP*
  - + *Lạm phát*
  - + *Lãi suất*
  - + *Chính sách tiền tệ.*
  - + *Cán cân thanh toán.*
  - + *Sự phát triển trong các ngành*
- Chính phủ và chính trị :
  - + *Luật lệ*
  - + *Độ ổn định về chính trị.*
  - + *Các quy định trong lĩnh vực ngoại thương.*
  - + *Quy định về bảo vệ môi trường.*
  - + *Quy định về chống độc quyền*
- .
- Yếu tố xã hội :
  - + *Phong tục tập quán truyền thống*
  - + *Mức sống.*
  - + *Tính tích cực trong tiêu dùng.*
- Yếu tố tự nhiên :
  - + *Đất đai, khí hậu, môi trường.*
  - + *Nguồn năng lượng.*
  - + *Sự lãng phí và thiếu hụt nguồn tài nguyên.*

### **Môi trường tác nghiệp**

- Đối thủ cạnh tranh :
- Khách hàng
- Người cung cấp nguyên vật liệu
- Hàng hóa thay thế

### **Môi trường nội bộ**

- Nguồn nhân lực :
  - Tài chính :
  - Sản xuất :
  - Marketing:
  - Khả năng nghiên cứu và phát triển.
- Phân tích đánh giá tài nguyên nhân lực là xác định điểm mạnh, yếu , thuận lợi, khó khăn về nhân lực của doanh nghiệp. Nó được xem xét trên 2 phương diện :

### **❖ Phương diện hệ thống**

- Nguồn nhân lực: số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp
- Cơ cấu tổ chức : loại hình tổ chức
- Các chính sách : chính sách đào tạo, tuyển dụng , khen thưởng ...

❖ **Phương diện quy trình :**

Quản trị nguồn nhân lực là một quá trình thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì .

- ❖ Dự báo thu cầu nguồn nhân lực dựa trên các dự báo về :
  - Khối lượng công việc sẽ thực hiện
  - Sự thay đổi về công việc kỹ thuật.
  - Sự thay đổi về tổ chức, cơ cấu ngành nghề.
  - Tỷ lệ nghỉ việc.
  - Khả năng tài chính để thu hút nhân lực chất lượng cao trên thị trường
- ❖ Dự báo bằng các phương pháp:
  - Phương pháp phân tích xu thế.
  - Phương pháp phân tích tương quan.
  - Phương pháp đánh giá của chuyên gia.
  - Sử dụng máy tính.
- ❖ Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện để xác định sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện để điều chỉnh, hướng đến mục tiêu. Các lĩnh vực đánh giá là :
  - Số lượng và chất lượng nhân viên
  - Năng suất lao động.
  - Tỷ lệ chuyển nhân viên.
  - Sự hài lòng của nhân viên đối với công việc
- ❖ Xác định sai lệch bằng định lượng sẽ cho ra thông tin khách quan hơn

**2) Phân tích công việc (Job Analysis)**

- ❖ Phân tích công việc là một công cụ cơ bản cho các nhà quản trị, nguồn nhân lực, là một tiến trình xác định có hệ thống các điều kiện tiến hành, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng cần thiết mà nhân viên phải có để thực hiện tốt công việc. Nhờ nó, nhà quản trị tạo ra được sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, đánh giá đúng yêu cầu của công việc để tuyển dụng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc, để trả lương kích thích kịp thời chính xác.
- ❖ Phân tích công việc là tài liệu cơ bản để xây dựng bảng mô tả công việc (Job Description) và bảng tiêu chuẩn công việc (Job Specification):
  - Bảng mô tả công việc liệt kê các nhiệm vụ, chức năng, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc.
  - Bảng tiêu chuẩn công việc liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng và đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc

### VÍ DỤ VỀ BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ngày	Người chuẩn bị	Người kiểm tra	Chức danh công việc	Bộ phận
30/4/2003	<b>Nguyễn Thị Mai</b>	<b>Nguyễn Văn Bé</b>	Thư ký	Sản Xuất

#### ❖ Mô tả công việc

<u>Chức danh công việc</u>	<u>Báo cáo cho</u>
Thư ký cho Kỹ sư trưởng Cơ khí	Kỹ sư Trưởng Cơ khí
<i>Xác định công việc:</i> Cung cấp dịch vụ thư ký toàn diện cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí bằng cách tổ chức các công việc thường nhật cho Kỹ sư Trưởng.	

#### ❖ Các nhiệm vụ chính

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sau khi nhận thư, sắp xếp thư theo thứ tự ưu tiên, đính kèm các thư từ trao đổi trước đó nếu có và đánh máy các thư từ thông thường để ký.</li> <li>2. Chép lại bản đọc của Kỹ sư Trưởng và xử lý các văn bản thư từ khẩn cấp do các kỹ sư cơ khí cao cấp đọc</li> <li>3. Sắp đặt các chuyến công tác và chuẩn bị lịch trình công tác của phòng</li> <li>4. Lưu trữ duy trì các ghi chép đơn giản về thời gian liên quan đến tiến độ thực hiện các dự án thử nghiệm. Đảm bảo rằng các sơ đồ tiến độ luôn được cập nhật.</li> <li>5. Giữ vai trò như một trợ lý của Kỹ sư Trưởng Cơ khí bằng cách xử lý các công việc có tính chất thường lệ của Kỹ sư Trưởng.</li> <li>6. Sàng lọc các cuộc gọi điện thoại.</li> </ol>
--

#### ❖ Các nhiệm vụ phụ

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chuẩn bị một bản tóm tắt ngắn về các chỉ tiêu của phòng trong khoảng thời gian nhất định mà kế toán yêu cầu và phân bổ chúng vào từng dự án.</li> <li>2. Thu nhập các báo cáo tóm tắt do các kỹ sư cao cấp chuẩn bị cho các dự án của họ, đánh máy dự thảo báo cáo tiến độ cho Giám đốc Kỹ thuật của dự án</li> <li>3. Chuyển các hồ sơ cũ xuống tầng hầm và làm các hồ sơ mới cho sáu tháng tới.</li> <li>4. Đánh máy bản báo cáo kế toán thể hiện khoản thu nhập và các khoản chi phí của các dự án thuộc năm trước.</li> </ol>
---

#### ❖ Các mối quan hệ

<u>Báo cáo cho</u>	: Kỹ sư Trưởng cơ khí
--------------------	-----------------------

Giám sát những người sau đây : Không có

### VÍ DỤ VỀ BẢNG YÊU CẦU CHUYÊN MÔN

Ngày	Người chuẩn bị	Người kiểm tra	Nhóm công việc	Bộ phận
04/12/2003	<b>Nguyễn Thị Mai</b>	<b>Nguyễn Văn Bé</b>	Hành chính văn phòng	Sản Xuất
Chức danh công việc: Thư ký cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí			Nhóm công việc: Dài hạn	

#### ❖ **Trình độ học vấn**

Yêu cầu trình độ học vấn			
Bằng sau đại học	Bằng đại học	Tốt nghiệp phổ thông trung học	Kiểm tra của công ty về khả năng đọc viết
Ngành học :			
Nghề nghiệp chuyên môn :			
Các khóa đào tạo khác và chứng chỉ :			

#### ❖ **Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc**

✓	.....
✓	.....
✓	.....

#### ❖ **Yêu cầu về kiến thức / kỹ năng**

✓	.....
✓	.....
✓	.....

#### ❖ **Yêu cầu về thể chất / điều kiện làm việc**

✓	Yêu cầu về khả năng thể lực	.....
✓	Các điều kiện làm việc	: .....
✓	Các mối nguy hiểm	: .....

### VÍ DỤ VỀ TIÊU CHUẨN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Ngày	Người chuẩn bị	Người kiểm tra	Nhóm công việc		Phòng
04/12/2003	Nguyễn Thị Mai	Nguyễn Văn Bé	Hành chính văn phòng		Sản Xuất
Chức danh công việc Thư ký cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí			Tính chất công việc Dài hạn		
CÁC HOẠT ĐỘNG	SẢN PHẨM		CHẤT LƯỢNG	SỐ LƯỢNG	THỜI GIAN THỰC HIỆN
Các hoạt động có liên quan đến các nhiệm vụ chính và phụ					
Các hoạt động có liên quan đến sản xuất hàng hóa					
Các hoạt động có liên quan đến ngôn ngữ					
Các hoạt động quản lý hoặc giám sát					
Các hoạt động có liên quan đến các giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài					
Các cuộc họp tham dự hoặc chủ tọa					
Các hoạt động thể chất khác					

Các hoạt động liên quan đến sự an toàn lao động				
---	--	--	--	--

## CHUYÊN ĐỀ II

# THU HÚT-TÌM KIẾM-TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

### 1. Tìm kiếm các nguồn tuyển dụng

**1.1 *Tuyển dụng nội bộ***: Biện pháp này 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.

**1.2 *Do nhân viên công ty giới thiệu*** : Đây là nguồn ứng cử viên từ bên ngoài doanh nghiệp. Nhân viên của doanh nghiệp có thể biết được nhiều người khác trong cùng lĩnh vực thông qua các hiệp hội chuyên môn hoặc đã cùng họ làm việc cho các doanh nghiệp trước đó. Biện pháp này có tác dụng rất cao khi các nhân viên có bạn bè sẽ nhiệt tình với công việc

**1.3 *Những nhân viên cũ*** : Đây cũng là một nguồn tuyển dụng cho công ty. Hơn ai hết họ là người hiểu biết được giá trị của việc làm, vả lại họ lại có kinh nghiệm từ các doanh nghiệp cũ hoặc đã được trang bị thêm một số kiến thức trong thời gian họ xa doanh nghiệp.

**1.4 *Internet*** : Mạng Internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để quảng cáo việc làm. Những người sử dụng lao động đăng tải việc thành lập doanh nghiệp trên một số trang Web việc làm hoặc trên chính trang Web của riêng họ.

**1.5 *Quảng cáo*** : Các quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng (báo chí, tạp chí ngành, truyền hình...) Nói chung thu hút một số lượng lớn ứng cử viên tham gia.

Thiết kế một mẫu quảng cáo có thể ảnh hưởng đến công ty và tới các ứng cử viên. Mẫu quảng cáo cần phải đạt được những điều sau đây :

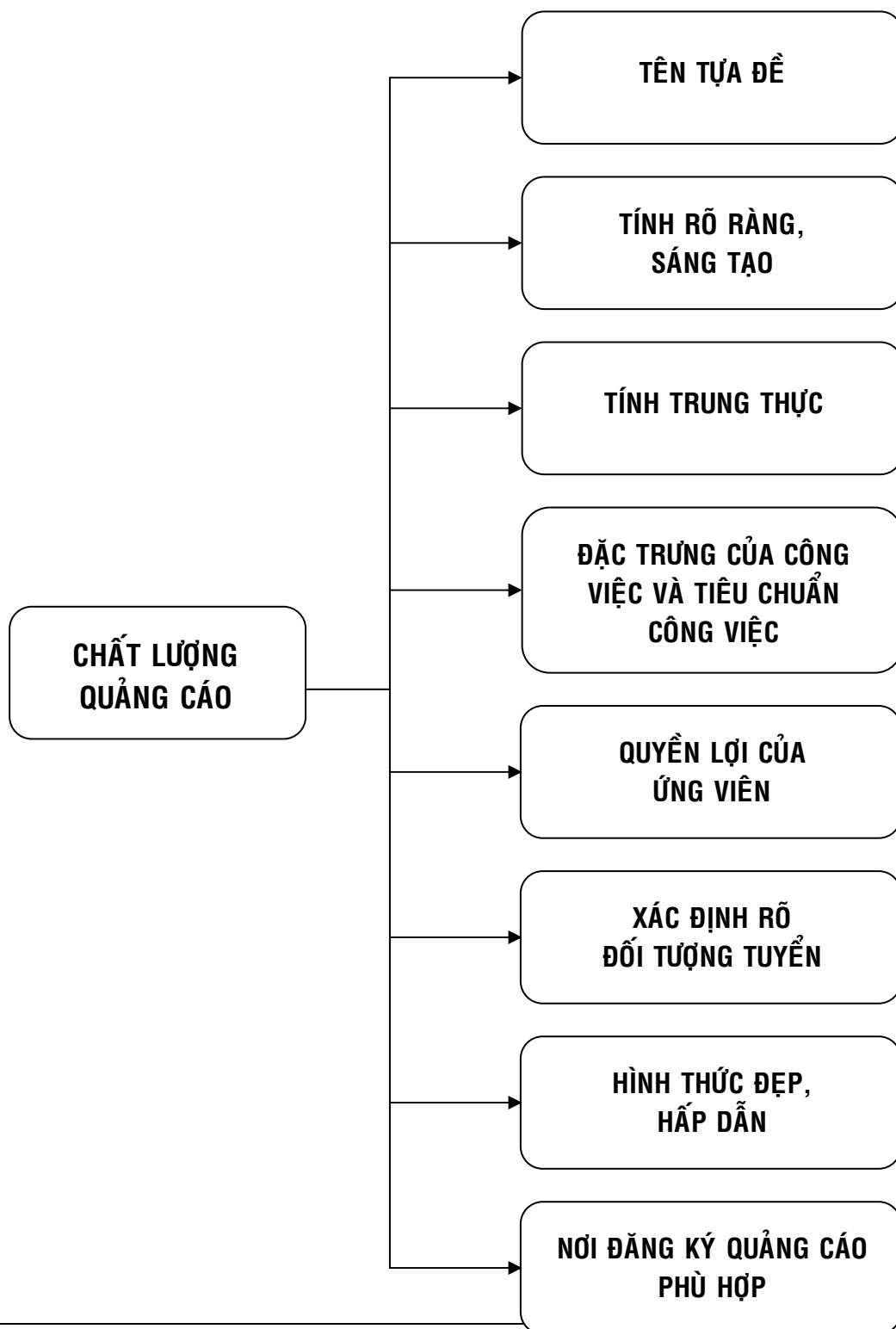


- *Đầu đề quảng cáo nổi bật sẽ thu hút, chú ý của người xin việc*
- *Giới thiệu thông tin về tuyển dụng (chức năng gì?).*
- *Những tiêu chuẩn liên quan được xác định một cách rõ ràng (tính đặc trưng của công việc)*
- *Nhấn mạnh đến kế ước và cơ hội ngang nhau.*
- *Những khía cạnh pháp luật về quảng cáo : Nếu có liên quan đến phân biệt đối xử về giới tính, chủng tộc và độ tuổi, đừng sử dụng những từ ngữ liên quan đến “Anh/Ông” trong suốt mẫu quảng cáo..*
- *Hình thức:*
  - +Quảng cáo trên báo, đài, tivi
  - +Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động
  - +Yết thị trước cổng cơ quan, doanh nghiệp
- Chất lượng:*
  - +Quảng cáo về uy tín của Công ty
  - +Yêu cầu cơ bản của công việc
  - +Tiêu chuẩn nhân viên cần áp ứng (ví dụ yêu cầu về trình độ văn hóa, ngoại ngữ, khả năng sử dụng máy tính, tuổi đời, sức khỏe v.v..)
- *Quyền lợi của ứng viên khi được nhận vào làm việc trong doanh nghiệp (Xem phụ lục)*

**1.6 Các công ty cung cấp dịch vụ việc làm :** Các công ty này thường sử dụng các vị trí có chọn lọc và cung cấp các ứng cử viên một cách tương đối nhanh chóng (dựa vào quy mô ứng cử viên sẵn có của họ). Một công ty giới thiệu sẽ giúp bạn thiết lập các tiêu chuẩn lựa chọn và kiểm tra các ứng cử viên không phù hợp. Tuy nhiên, chi phí thường rất lớn. **(Xem phụ lục)**

### **Những điểm cần ghi nhớ.**

- \* Không phải tất cả các chỗ trống đều cần được lấp đầy.
- \* Những biến đổi trong thương mại dẫn đến yêu cầu công việc chỉ đáp ứng trong thời gian ngắn.
- \* Nguồn thông tin tốt nhất về công việc có lẽ là người đã nắm giữ công việc trước đây.
- \* Vị trí trống là cơ hội để tái nhận định trách nhiệm của một công việc.
- \* Có thể tái phân công công việc cho các nhân viên hiện thời.
- \* Đôi lúc hai người cùng chia một công việc có thể năng suất cao hơn một người.



## 2) Hồ sơ tuyển dụng

- ❖ Một hồ sơ xin việc tốt cần phản ánh được các thông tin sau:
  - Cung cấp nhiều thông tin: học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác, v.v... theo yêu cầu của công việc
  - Sự tiến bộ trong nghề nghiệp
  - Tính ổn định trong công việc
  - Những thông tin để có thể dựa vào đó dự đoán về khả năng thành công của ứng viên trong công việc
- ❖ Mỗi nhóm đối tượng nhân viên (quản trị, cán bộ chuyên môn, công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông) thường phải đáp ứng một số yêu cầu riêng tùy theo nhóm công việc cần tuyển, đồng thời các doanh nghiệp khác nhau cũng thường có những yêu cầu riêng khác nhau đối với ứng viên vào các chức vụ, công việc khác nhau của mình.
- ❖ Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên, bao gồm:
  - Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.
  - Khả năng tri thức.

## II-SƠ TUYỂN

### 1.Hồ sơ dự tuyển:

Mục đích của sơ tuyển là loại bỏ các ứng cử viên không đáp ứng được các yêu cầu cơ bản của doanh nghiệp – khâu này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp có một số lượng lớn ứng cử viên dự tuyển. Sơ tuyển bao gồm :

#### 1.1.Lý lịch dự tuyển

- Nội dung :
  - Dữ kiện cá nhân
  - Học vấn
  - Đào tạo
  - Kinh nghiệm
  - Ngoại ngữ
  - Người làm chứng

#### ***Danh mục kiểm tra***

1. Tìm những khoảng cách về trình tự thời gian trong lý lịch.
2. Nếu cần, xác nhận các phẩm chất qua các tổ chức liên quan.
3. Ước lượng khoảng thời gian trung bình cho mỗi công việc.
4. Phán đoán xem ÚCV đang thực hiện quá trình chuyển đổi công việc một cách hợp lý không ?
5. Xem phong cách của lý lịch có thể hiện đó là một ÚCV có óc tổ chức hay không ?



@Phân tích chữ viết tay

## 1.2. Xét đơn xin việc :

@**Đơn xin việc** : một đơn xin việc phải đáp ứng 4 yêu cầu sau :

- Giới thiệu sơ bộ
- Lý do làm chú ý đến thông báo tuyển dụng
- Giải thích vì sao lại quan tâm đến chỗ làm
- Chào xã giao lịch sự

### MẪU THƯ ĐƠN XIN VIỆC

*Thành Phố HCM ngày 12 tháng 1 năm 2006.*

*Kính thưa quý ông !*

*Tôi đã đọc thấy trong tờ báo SGGP đăng ngày 6 tháng 1 vừa qua thông báo về chỗ làm thư ký trong công ty của quý ông. Bằng thư này, tôi muốn làm một người dự tuyển.*

*Đã bốn năm nay, tôi là thư ký giám đốc ở một doanh nghiệp gia đình cỡ vừa (250 nhân viên). Tôi chịu trách nhiệm về vấn đề tài chính và quản lý hành chính của doanh nghiệp. Tôi cũng phụ trách việc xây dựng chính sách phát triển của doanh nghiệp này cùng với ông giám đốc.*

*Tuy nhiên, doanh nghiệp đã không còn tạo cho tôi khả năng thăng tiến nữa, hướng đi của doanh nghiệp hiện nay, theo ý tôi, không thể hiện được tính năng động đủ cho phép doanh nghiệp chiếm được phần thị trường tốt nhất mà doanh nghiệp quan tâm.*

*Tôi nghĩ rằng, phẩm chất của tôi (đào tạo và kinh nghiệm) có thể làm cho quý ông quan tâm. Tôi xin sẵn sàng thực hiện mọi cuộc phỏng vấn sau này theo yêu cầu của quý ông.*

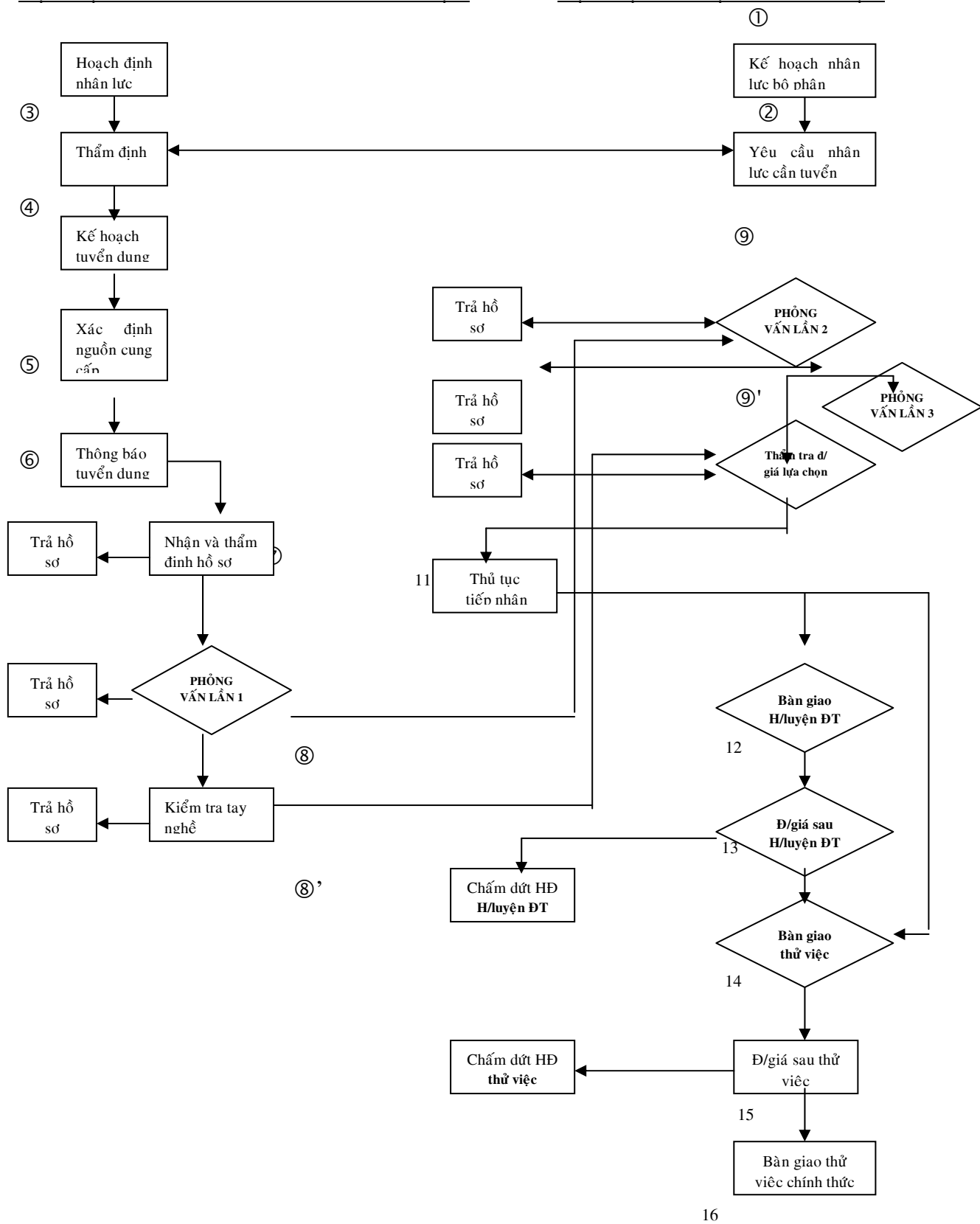
*Xin quý ông hãy vui lòng nhận ở tôi những tình cảm tốt đẹp nhất của tôi.*

*Nguyễn Thị Thanh Thảo.*

**LƯU ĐỒ TUYỂN DỤNG**

**BỘ PHẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

**BỘ PHẬN SỬ DỤNG NHÂN LỰC**



## MÔ TẢ QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

BƯỚC CÔNG VIỆC	CÔNG VIỆC	NGƯỜI PHỤ TRÁCH	GHI CHÚ
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cân đối nhu cầu nhân lực bộ phận</li> <li>Phân tích công việc</li> <li>Viết bản mô tả công việc</li> <li>Lập số lượng cần tuyển, thời gian cần sử dụng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GD bộ phận sử dụng nhân lực</li> </ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng nhân lực</li> <li>Chuyển phiếu yêu cầu sang bộ phận nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GD bộ phận sử dụng nhân lực</li> </ul>	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiểm tra định biên, tiêu chuẩn</li> <li>Phản hồi thông tin cho bộ phận sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TP HC – NS</li> <li>Thư ký nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Theo cơ cấu tổ chức và kế hoạch nhân sự</li> <li>Trình GD HC – NS quyết định</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thiết lập kế hoạch tuyển dụng</li> <li>Triển khai và kiểm tra tiến trình thực hiện kế hoạch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giám đốc HC-NS</li> <li>Thư ký nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lập bảng kế hoạch tuyển dụng.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thu thập thông tin cung cầu về thị trường LĐ</li> <li>Xác định nguồn cung cấp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thư ký nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xây dựng hệ thống lưu trữ nguồn cung cấp</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thông báo tuyển dụng trong nội bộ</li> <li>Thông báo bên ngoài</li> <li>Thông tin cho các nguồn cung ứng khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thư ký nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bằng các hình thức : Truyền đạt, giao tiếp, văn bản, quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiếp nhận hồ sơ phân loại</li> <li>Thông tin cho các ứng cử viên bỏ túc hồ sơ</li> <li>Chuyển trả hồ sơ không đạt yêu cầu</li> <li>Lọc hồ sơ và lập danh sách mời PV lần 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thư ký nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lưu vào cơ sở dữ liệu của công ty.</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phỏng vấn lần 1, thông tin giới thiệu sơ lược về công ty cho ứng cử viên</li> <li>Đánh giá kết quả phỏng vấn lần 1, gửi trả hồ sơ không đạt và xếp lịch phỏng vấn lần 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TP HC – NS</li> <li>Thư ký nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trình GD HC-NS xem xét kết quả phỏng vấn lần 1</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lập phiếu kiểm tra tay nghề</li> <li>Tổ chức kiểm tra tay nghề và đánh giá kết quả kiểm tra</li> <li>Gửi trả hồ sơ cho các ứng cử viên không đạt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trưởng bộ phận sử dụng nhân lực</li> <li>Thư ký nhân sự</li> </ul>	

10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chức phỏng vấn lần 2</li> <li>• Tổ chức đánh giá kết quả lần 2</li> <li>• Gửi trả hồ sơ ứng cử viên không đạt</li> <li>• Lập danh sách phỏng vấn lần 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GD HC-NS.</li> <li>▪ GD chức năng</li> <li>▪ Trưởng bộ phận sử dụng nhân lực</li> </ul>	
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chức phỏng vấn lần 3</li> <li>• Tổ chức đánh giá kết quả lần 3</li> <li>• Gửi trả hồ sơ ứng cử viên không đạt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tổng giám đốc</li> <li>▪ GD HC-NS</li> </ul>	
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thẩm tra lý lịch và quá trình làm việc</li> <li>• Thông tin kết quả sau cùng và hẹn gặp người trúng tuyển</li> <li>• Thông tin ngày giờ tiếp nhận ứng cử viên</li> <li>• Gửi trả hồ sơ ứng cử viên không đạt sau thẩm tra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thư ký HC-NS</li> </ul>	
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thủ tục tiếp xúc ban đầu với ứng cử viên</li> <li>• Thiết lập KH huấn luyện đào tạo</li> <li>• Ký kết HĐ huấn luyện đào tạo, bản cam kết</li> <li>• Hướng dẫn nội quy LĐ và lịch sử công ty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thư ký nhân sự</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Thủ tục tiếp nhận công nhân</li> </ul>
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thiết lập hệ thống chỉ tiêu đánh giá sau huấn luyện đào tạo</li> <li>• Lập biên bản bàn giao huấn luyện đào tạo</li> </ul> <p>Kiểm soát chương trình huấn luyện đào tạo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TP HC-NS</li> <li>▪ Trưởng BP sử dụng nhân lực</li> <li>▪ Thư ký HC-NS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Thỏa thuận, thống nhất các tiêu chuẩn đánh giá với BP sử dụng nhân lực</li> </ul>
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chức đánh giá theo mục tiêu đã thỏa thuận</li> <li>• Tổ chức thi, tổng hợp kết quả và báo cáo sau giai đoạn huấn luyện đào tạo.</li> <li>• Lập thủ tục chấm dứt HĐ huấn luyện đào tạo đối với ứng cử viên không đạt</li> <li>• Lập thủ tục chuyển các UCV không đạt sang giai đoạn thử việc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TP HC-NS</li> <li>▪ Trưởng BP sử dụng nhân lực</li> <li>▪ Thư ký HC-NS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Trình giám đốc HC-NS</li> </ul>
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ký kết HĐ tuyển dụng – Thiết lập và thống nhất hệ thống chỉ tiêu sau giai đoạn thử việc.</li> <li>• Lập biên bản bàn giao thử việc cho BP sử dụng.</li> <li>• Lập thủ tục chuyển các UCV đạt sang chính thức</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thư ký HC-NS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Có thống nhất với BP sử dụng nhân lực</li> <li>➢ Trình GD HC-NS</li> </ul>
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chức đánh giá sau thử việc</li> <li>• Thủ tục chấm dứt HĐ thử việc đối với các UCV không đạt</li> <li>• Thủ tục chuyển các UCV đạt sang chính thức</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trưởng BP sử dụng nhân lực</li> <li>▪ Thư ký HC-NS</li> </ul>	
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lập biên bản bàn giao sử dụng chính thức cho BP sử dụng</li> <li>• Ký kết HĐ chính thức kèm theo chính sách, chế độ cho người lao động</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thư ký HC-NS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Trình Tổng GD</li> </ul>

## **2) Trắc nghiệm**

### **2.1. Mục đích của phương pháp trắc nghiệm**

### **2.2. Các hình thức trắc nghiệm :**

#### **2.2.1 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.

#### **2.2.2. Trắc nghiệm tìm hiểu về sự khéo léo và thể lực của ứng viên**

Loại trắc nghiệm này thường áp dụng để tuyển nhân viên vào làm các công việc có yêu cầu sức khỏe tốt như lái xe, phi công, v.v...

#### **2.2.3. Trắc nghiệm về các đặc tính cá nhân và sở thích**

Sử dụng để đánh giá các đặc điểm của ứng viên như khí chất, tính cách, mức độ tự tin, sự sinh hoạt, trung thực, cẩn thận trong công việc, sở thích, nguyện vọng, động lực cá nhân, v.v... có phù hợp với công việc không.

#### **2.2.4. Trắc nghiệm thành tích**

Đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng thực hành nghề nghiệp mà ứng viên đã nắm bắt được.

#### **2.2.5 Trắc nghiệm thực hiện mẫu công việc**

Đánh giá kinh nghiệm, khả năng thực hành của ứng viên. Mẫu công việc được rút ra từ những phần công việc thực tế ứng viên sẽ thường phải thực hiện.

#### ***Thiết kế bài trắc nghiệm.***

- Phân tích công việc => xác định yêu cầu, nội dung cần trắc nghiệm
- Xác định mức độ quan trọng của từng yêu cầu, nội dung trắc nghiệm
- Phân tích các yêu cầu, nội dung trắc nghiệm thường được thể hiện như thế nào
- Xây dựng phương án trả lời
- Đánh giá kết quả trắc nghiệm
- Áp dụng thử
- Điều chỉnh

## **III- PHỎNG VẤN**

### **1) Các hình thức phỏng vấn**

#### **❖ Phỏng vấn không chỉ dẫn**

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 .

#### **❖ Phỏng vấn theo mẫu (Xem phụ lục)**

Hình thức phỏng vấn có sử dụng bảng 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 , v.v...

❖ **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.

❖ **Phỏng vấn liên tục:** 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 có kết quả đáng tin cậy hơn so với hình thức phỏng vấn thuần túy không chỉ dẫn.

❖ **Phỏng vấn nhóm**

**2) Vai trò của các bên tham gia vào quá trình phỏng vấn**

**2.1. Đối với nhà tuyển dụng**

2.1.1. Chuẩn bị phỏng vấn

2.1.2. Cách đặt các câu hỏi trong phỏng vấn (Xem phụ lục)

2.1.3. Nghệ thuật phỏng vấn

2.1.4. Kết thúc phỏng vấn (Xem phụ lục)

**2.2. Đối với ứng cử viên**

2.2.1. Những lưu ý khi dự phỏng vấn

2.2.2. Tìm hiểu sơ bộ về doanh nghiệp

2.2.3. Trang phục và cách diễn đạt

2.2.4. Nhận diện các dạng phỏng vấn

2.2.5. Tối ưu hóa các ưu điểm và tối thiểu hóa các nhược điểm



## CHUYÊN ĐỀ III

# CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC

## A-ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1. Khái niệm nguồn nhân lực

*Nguồn nhân lực là quá trình nâng cao năng lực của con người về mặt thể lực, trí lực, tâm lực đồng thời phân bổ, sử dụng và phát huy có hiệu quả nhất năng lực của nguồn nhân lực để phát triển đất nước.*

#### 2. Khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- ✚ **Đào tạo** : Là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện được chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.
- ✚ **Giáo dục** : Là quá trình học tập để chuẩn bị con người cho tương lai; Có thể cho người đó chuyển thời công việc mới trong một thời gian thích hợp.
- ✚ **Phát triển** : Là quá trình học tập nhằm mở ra cho các cá nhân những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

Ba bộ phận hợp thành của Giáo dục – Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực là cần thiết cho sự thành công của tổ chức và sự phát triển tiềm năng của con người.

Vì vậy, phát triển và đào tạo nguồn nhân lực bao gồm không chỉ đào tạo, giáo dục và phát triển đã được thực hiện bên trong một tổ chức mà còn bao gồm một loạt những hoạt động khác của phát triển và đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện từ bên ngoài : Học việc, học nghề, các hoạt động dạy nghề (ngoài xã hội).

Các doanh nghiệp tiến hành đào tạo và phát triển nguồn nhân lực vì những lý do và tác dụng sau đây :

- ✚ Để chuẩn bị và bù đắp vào những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống. Sự bù đắp và bổ sung này diễn ra thường xuyên nhằm làm cho doanh nghiệp hoạt động trôi chảy.
- ✚ Để chuẩn bị cho những người lao động thực hiện được những trách nhiệm và nhiệm vụ mới do có sự thay đổi trong mục tiêu : Cơ cấu, thay đổi về luật pháp, chính sách và kỹ thuật công nghệ mới tạo ra.

- ✚ Để hoàn thiện khả năng người lao động (nhiệm vụ hiện tại cũng như nhiệm vụ tương lai một cách có hiệu quả).
- ✚ Tác dụng của phát triển và đào tạo nguồn nhân lực còn là : Giảm bớt được sự giám sát, vì đối với người lao động được đào tạo, họ là người có thể tự giám sát; Giảm bớt những tai nạn, do những hạn chế của con người hơn là do những hạn chế của trang bị; Sự ổn định và năng động của tổ chức tăng lên, chúng được bảo đảm có hiệu quả ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.

## II. NGUYÊN TẮC, MỤC TIÊU VÀ PHÂN LOẠI CÁC HÌNH THỨC ĐÀO TẠO

### 1. Nguyên tắc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

**Một là :** Con người sống hoàn toàn có năng lực để phát triển. Do đó mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển như sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

**Hai là :** 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.

**Ba là :** Lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau. Vì vậy phát triển nguồn nhân lực phải bao gồm :

- ✚ Động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường sự đóng góp của họ cho tổ chức.
- ✚ Thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực và trình độ.
- ✚ Đạt được những giá trị lớn nhất, thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ.
- ✚ Mặt khác, những mong đợi của người lao động qua đào tạo và phát triển là :
  - ✚ Ổn định để phát triển.
  - ✚ Có những cơ hội thăng tiến.
  - ✚ Có những vị trí làm việc thuận lợi để đóng góp, cống hiến được nhiều nhất.
  - ✚ Được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ.

**Bốn là :** Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể, vì phát triển và đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất.

## 2. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Những mục tiêu cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp gồm 5 mục tiêu sau :

- ✚ Xây dựng và thực hiện một kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của toàn doanh nghiệp bằng những hoạt động phát triển và đào tạo có tổ chức của những nhóm khác nhau, thực hiện phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo của người lao động ở mọi trình độ.
- ✚ Chuẩn bị chuyên gia để quản lý, điều khiển và đánh giá chương trình phát triển và đào tạo.
- ✚ Xây dựng một phương án nghề nghiệp và một kế hoạch phát triển từng thời kỳ nhất định, phù hợp với tiềm năng của công ty, sắp xếp theo thứ tự những nghề chủ yếu.
- ✚ Nghiên cứu về nhân lực, chuẩn bị những số liệu về cơ cấu lao động, và lĩnh vực có liên quan.
- ✚ Tạo thuận tiện cho thông tin nội bộ giữa các bộ phận quản lý và người lao động. Thông tin ngược liên quan đến bộ phận, động cơ của người lao động.

## 3. Phân loại các hình thức đào tạo

TIÊU CHÍ	HÌNH THỨC
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theo định hướng nội dung đào tạo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đào tạo định hướng công việc.</li> <li>✚ Đào tạo định hướng doanh nghiệp.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theo mục đích của nội dung đào tạo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên.</li> <li>✚ Đào tạo, huấn luyện kỹ năng.</li> <li>✚ Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động.</li> <li>✚ Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật.</li> <li>✚ Đào tạo và phát triển năng lực quản trị.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theo hình thức tổ chức</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đào tạo chính quy.</li> <li>✚ Đào tạo tại chức.</li> <li>✚ Đào tạo cạnh xí nghiệp.</li> <li>✚ Kèm cặp tại chỗ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đào tạo tại nơi làm việc.</li> <li>✚ Đào tạo ngoài nơi làm việc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theo đối tượng học viên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đào tạo mới.</li> <li>✚ Đào tạo lại.</li> </ul>

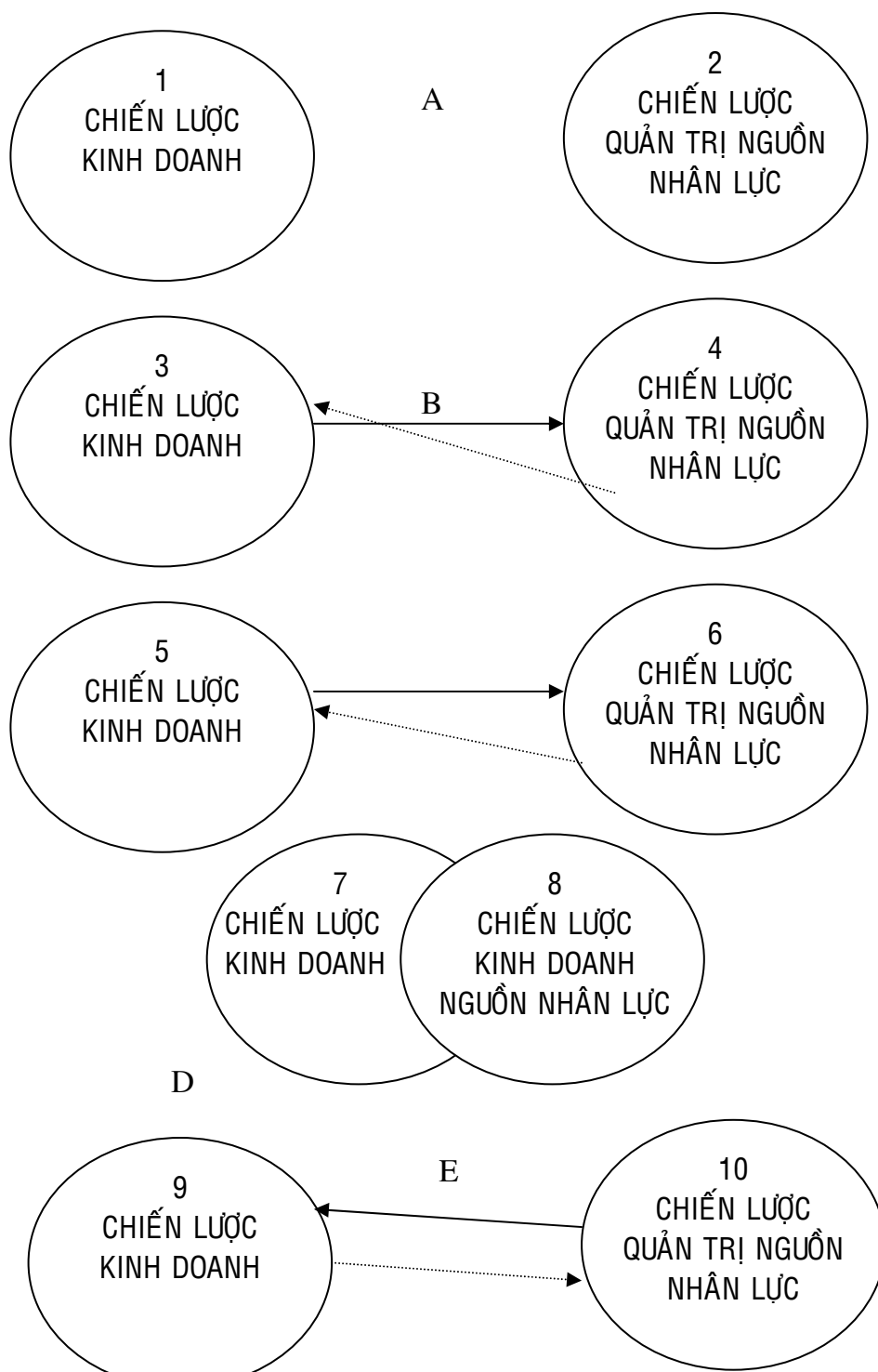
### III. NHỮNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1. Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và các chiến lược nguồn nhân lực

Có năm mức độ phối hợp của các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực vào với các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp:

- Ở mức độ A : Không có mối quan hệ nào giữa các chiến lược kinh doanh với các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp
- Ở mức độ B : Chiến lược nguồn nhân lực, cũng như các chiến lược chức năng khác trong doanh nghiệp, được xây dựng nhằm đáp ứng và phù hợp với các yêu cầu của các chiến lược kinh doanh của toàn doanh nghiệp
- Ở mức độ C: Các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp có thể cần được xem xét lại về mức độ thực tiễn, hợp lý cho phù hợp với tình hình, đặc điểm phân công, bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Ở mức độ D : Các chiến lược, chính sách kinh doanh và các chiến lược, chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và được phát triển trong mối tác động qua lại lẫn nhau. Nguồn nhân lực được coi là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp, không phải đơn thuần chỉ là phương tiện để thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh.
- Ở mức độ E : Nguồn nhân lực trở thành động lực chủ yếu để hình thành các chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.

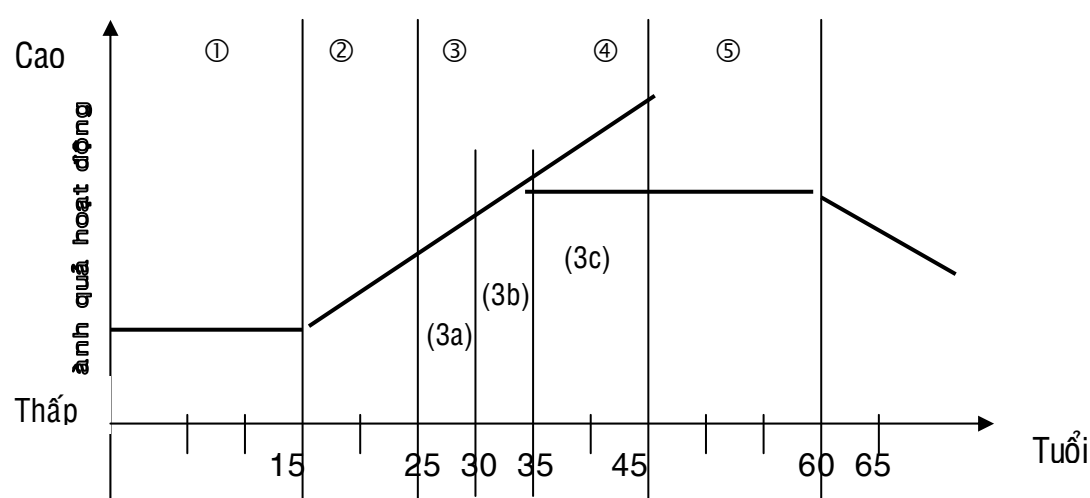
Hình 2 : Mức độ phối hợp của quản trị nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh



Nguồn : Dereck Torrington & Laura hall. (1995). Personnel management HRM in action . Tr.47. Prentice hall. London.

## 2. 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 tuyển dụng nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc, khai thác đúng khả năng của nhân viên.
- ❖ Cuộc đời nghề nghiệp của mỗi 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 3).



Hình 3: Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp.

### Chú thích:

- |                      |           |
|----------------------|-----------|
| ① Khám phá – Thăm dò | ④ Duy trì |
| ② Phát triển         | ⑤ Suy tàn |
| ③ Thiết lập          |           |
| (3a) Thử thách       |           |
| (3b) Ổn định         |           |
| (3c) Thiết lập       |           |

- ❖ Về định hướng nghề nghiệp cá nhân, tùy thuộc vào nhu cầu, quan điểm, hứng thú, các giá trị động viên. cá nhân có những định hướng nghề nghiệp sau đây:
  - Định hướng thực tiễn
  - Định hướng nghiên cứu khám phá
  - Định hướng xã hội
  - Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường
  - Định hướng kinh doanh
  - Định hướng nghệ thuật
- ❖ 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:

- ❖ Nghiên cứu 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

## IV. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### 1. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- ✚ Bảng 5.4 sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về đào tạo và phát triển. Có 16 phương pháp đào tạo và phát triển cho ba đối tượng gồm các nhà quản trị, các chuyên viên ở mức khởi điểm (entry – level professionals) và công nhân trực tiếp sản xuất.

PHƯƠNG PHÁP	ÁP DỤNG CHO			NƠI THỰC HIỆN	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	X	X	-
2. Trò chơi kinh doanh	X	0	0	0	0
3. Điểu quản trị	X	0	0	0	X
4. Hội nghị/ thảo luận	X	0	0	0	X
5. Mô hình ứng xử	X	0	0	0	X
6. Thực luyện tại bàn giấy	X	0	0	0	X
7. Thực tập sinh	X	0	0	X	0
8. Đóng kịch	X	0	0	X	X
9. Luân phiên công việc	-	-	X	X	0
10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình	-	-	X	0	X
11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ – CAI	-	-	X	0	X
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	X	0	X
13. Đào tạo tại chỗ	0	X	0	X	0
14. Đào tạo dạy nghề	0	X	0	X	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	X	0	0	X
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	X	0	0	X

Bảng 5.4 : Các phương pháp đào tạo và phát triển.

Nguồn : R. Wayne Mondy Robert M.Noel, Op. Cit, p.280.

Ghi chú :

- : Áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia công và công nhân.
- 0 : Không áp dụng.



X : Áp dụng.

## 2. Các ưu điểm và khuyết điểm của các phương pháp đào tạo

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO	ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
Đào tạo tại công ty	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Thỏa mãn nhu cầu riêng của công ty</li> <li>✚ Các kỹ năng và hiểu biết về bản thân công ty tăng lên.</li> <li>✚ Hình thành và duy trì văn hóa, các quy định và cách thức hoạt động của công ty.</li> <li>✚ Rất có hiệu quả đối với các đơn vị phân tán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Có thể không bao gồm những thay đổi từ bên ngoài.</li> </ul>
Đào tạo bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ nâng cao sự nhạy cảm đối với môi trường bên ngoài.</li> <li>✚ Phát triển khả năng linh hoạt.</li> <li>✚ Tác động của môi trường khác biệt.</li> <li>✚ Mở rộng quan hệ với các tổ chức khác.</li> <li>✚ có được những cách tiếp cận và tư tưởng mới.</li> <li>✚ Chấp nhận những thử thách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Có thể không phù hợp với những nhu cầu của công ty.</li> <li>✚ Chi phí cao.</li> <li>✚ Chạy theo chương trình (mốt)</li> <li>✚ Đôi khi các khóa đào tạo được coi như những kỳ nghỉ.</li> <li>✚ Khó áp dụng các kiến thức vào công việc.</li> <li>✚ Có thể tạo ra một số cản trở mới cho tổ chức.</li> </ul>
Đào tạo trên công việc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đơn giản và là hình thức đào tạo cơ bản nhất.</li> <li>✚ Nhân viên có được những kinh nghiệm một cách trực tiếp và sản xuất ngay cả khi học tập.</li> <li>✚ Cho phép các nhà đào tạo trải qua các điều kiện làm việc thực tế.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Những người hướng dẫn (quản đốc, tổ trưởng) có thể thiếu khả năng truyền đạt và đào tạo.</li> <li>✚ Tốn thời gian của các tổ trưởng, QĐ.</li> <li>✚ Người đang học sẽ không có năng suất lao động, thậm chí gây hỏng máy móc thiết bị.</li> </ul>
Giảng bài	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Giáo viên kiểm soát toàn bộ tài liệu và thời gian.</li> <li>✚ Toàn bộ tài liệu được sắp xếp một cách logic.</li> <li>✚ Đây là phương pháp an toàn.</li> <li>✚ Dễ dàng thay đổi người đào tạo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Việc chỉ có trình bày một chiều của giáo viên là không hiệu quả.</li> <li>✚ Bài giảng lập đi lập lại.</li> <li>✚ người nghe thụ động.</li> <li>✚ Thiếu những thông tin ngược từ phía học viên.</li> </ul>
Chương trình đào tạo tập thể	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tạo ra quan điểm và cách suy nghĩ chung.</li> <li>✚ Các kỹ năng làm việc nhóm được phát huy</li> <li>✚ Tạo ra tinh thần đồng đội.</li> <li>✚ Tiết kiệm chi phí vì số lượng người đông.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Có thể tạo ra “Đồng ý tập thể” không có lợi cho công ty.</li> <li>✚ Trình độ và khả năng người học không đồng đều.</li> <li>✚ Đòi hỏi cao đối với người giảng.</li> </ul>
Luân chuyển	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cho người lao động những kinh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Yêu cầu phải điều chỉnh công</li> </ul>

công việc	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ nghiệm rộng ở nhiều lĩnh vực.</li> <li>✚ Tạo ra cách nhìn khác nhau, nhu cầu khác nhau cho người lao động.</li> <li>✚ Tạo ra cơ hội, ý tưởng, kỹ năng mới và các chuyên gia mới xuất hiện.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>việc thường xuyên.</li> <li>✚ Can thiệp vào quá trình hoạt động bình thường của doanh nghiệp.</li> <li>✚ Học đối phó.</li> <li>✚ Tạo ra quan niệm “Cõi ngựa xem hoa”</li> <li>✚ Xem như là một sự đe dọa.</li> </ul>
Cố vấn	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ thu hút những người hướng dẫn giỏi.</li> <li>✚ Cung cấp các chỉ dẫn thực tế.</li> <li>✚ Có thể bỏ qua việc đánh giá kết quả hoạt động.</li> <li>✚ Nâng cao được khả năng giao tiếp.</li> <li>✚ Tạo ra “người đỡ đầu” cho nhân viên.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tốn thời gian của các hướng dẫn viên.</li> <li>✚ Có thể tạo ra sự ỷ lại.</li> <li>✚ Có thể tạo ra sự ghen tỵ và so sánh.</li> </ul>
Huấn luyện	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Phù hợp với công việc.</li> <li>✚ Liên hệ nhu cầu của cá nhân.</li> <li>✚ Tạo điều kiện để tăng cường mối quan hệ giao tiếp.</li> <li>✚ Có khả năng áp dụng ngay kiến thức và kinh nghiệm.</li> <li>✚ Hướng tới mục tiêu.</li> <li>✚ Dễ liên hệ với đánh giá kết quả hoạt động.</li> <li>✚ Thu hút nhân viên vào quá trình phát triển.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Phải giả định các công việc là phù hợp.</li> <li>✚ Có thể áp dụng ngay tại một thời điểm với một công việc.</li> <li>✚ Phụ thuộc vào kỹ năng đào tạo của cán bộ quản lý.</li> <li>✚ Dễ bị bỏ qua.</li> <li>✚ Khó giám sát.</li> <li>✚ Có thể không hiệu quả.</li> </ul>

**Bài tập 5 :** Lớp tập huấn ngắn cho cán bộ lãnh đạo và nhân viên của Trung tâm y tế

Một Giáo sư nổi tiếng của trường Đại học Kinh tế được mời tới hướng dẫn cho đợt tập huấn về quản lý ở TTYT. Ông giảng về lý thuyết quản trị, nhấn mạnh đến tầm quan trọng của quản trị trong tất cả các tổ chức, giới thiệu các công cụ và kỹ thuật quản trị, các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị. Cuối buổi tập huấn, trong khi đang trao đổi ý kiến, một người đã đứng lên phát biểu :“Thưa giáo sư, những điều giáo sư nói rất thú vị, chứa đựng những kiến thức rộng lớn, có thể là rất bổ ích, nhưng nó chỉ áp dụng cho những công ty kinh doanh, những xí nghiệp sản xuất mà không thể áp dụng ở đây. Chúng tôi là bác sĩ, chúng tôi nghiên cứu những con người, cho nên chúng tôi không cần đến quản trị”.

Vị bác sĩ đó là một giáo sư bác sĩ nổi tiếng vừa đảm nhiệm trường khoa trong Trung tâm y tế. Vì vậy, khi phát biểu xong, hầu hết các bác sĩ và y tá, đều im lặng và không có ý kiến gì thêm.

**Câu hỏi :**

1. Nếu bạn là ông giáo sư kinh tế, bạn sẽ giải thích như thế nào để ông bác sĩ kia đồng tình với ý kiến của bạn ?
2. Hãy giải thích do vì sao ông giáo sư bác sĩ trưởng khoa lại phát biểu như vậy ?
3. Nếu quản trị thực sự quan trọng cho các tổ chức, vì sao nó thường hay bị phủ nhận ở những tổ chức phi lợi nhuận ?

**B-**

# ĐỘNG VIÊN TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

## I. NHỮNG QUAN ĐIỂM KHÁC NHAU VỀ BẢN CHẤT CỦA CON NGƯỜI

### 1. Quan niệm về con người của Edgar H. Schein :

Ông Schein đã đưa ra 4 mô hình quan niệm về con người.

\* **Đầu tiên** ông đưa ra mô hình về lợi ích kinh tế và cho rằng con người trước hết bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế. Vì những động cơ này bị chỉ đạo, giám sát bởi Xí nghiệp nên con người thực chất là thụ động, bị sử dụng, bị thúc đẩy theo hướng Xí nghiệp mong muốn.

\* **Mô hình thứ hai** gắn liền với những giả thiết về mặt xã hội, nó dựa trên quan điểm cho rằng về cơ bản con người bị thúc đẩy bởi những nhu cầu xã hội.

\* **Mô hình thứ ba** gắn liền với các giả thiết về tự thân vận động. Ở đây, các động cơ được chia thành 5 nhóm trong một hệ thống cấp bậc từ những nhu cầu đơn giản để tồn tại cho tới những nhu cầu cao nhất về tự thân vận động với sự tận dụng tối đa tiềm năng của con người. Theo quan điểm này thì con người tự thúc đẩy mình. Họ muốn được và có thể được hoàn thiện.

\* **Mô hình thứ tư** dựa trên những giả thiết phức hợp, thể hiện quan điểm riêng của Schein về con người. Những giả thiết cơ bản của ông là, con người là một thực thể phức hợp và có khả năng thay đổi, có nhiều động cơ khác nhau kết hợp thành một mẫu vận động phức hợp. con người còn có khả năng học hỏi những cách vận động mới và có khả năng đáp ứng lại các chiến lược quản trị khác nhau.

### 2. Các giả thiết về bản chất con người của Mc. Gregor :

Trong khi sử dụng những yếu tố sản xuất có tính cách khách quan và vô tri như đất đai, tư bản, nhiều nhân vật quản trị đã phát huy được khả năng có thể ước lượng chính xác mối tương quan giữa phí tổn và sản xuất. Nhưng yếu tố con người vẫn là một ẩn số trong sản xuất. Do vậy, các nhân vật quản trị sử dụng các yếu tố nhân sự, chắc chắn là họ mặc nhiên chấp nhận một giả định về bản chất con người

## II. CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG VIÊN TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

### 1. Lý thuyết cổ điển :

Về sự động viên được Taylor và các tác giả trong trường phái lý thuyết quản trị một cách khoa học nêu lên vào đầu thế kỷ này. Taylor cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị phải làm là phải bảo đảm công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi lặp lại một cách nhàm chán nhưng với hiệu quả cao nhất. Để bảo đảm điều đó, nhà quản trị phải tìm ra cách làm tốt nhất để dạy cho công nhân, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc.

### 2. Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người :

Lý thuyết này cũng cho thấy rằng con người cũng kém sự hăng hái khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng các nhà quản trị có thể động viên con người bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ, và điều kiện cho người lao động cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung. những biện pháp mà nhà quản trị có thể làm để động viên người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là cho người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là cho người lao động nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong Xí nghiệp, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của Xí nghiệp.

### 3. Thuyết của David Mc. Clelland :

David Mc. Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản : nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, và nhu cầu quyền lực.

Nhu cầu thành tựu : Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi việc giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại. Họ muốn cảm thấy rằng thành công hay thất bại của họ là do kết quả của những hành động của họ. Điều này có nghĩa là họ thích các công việc mang tính thách thức

V.V...

### 4. Thuyết E.R.G :

Clayton Alderfer giáo sư đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng : hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu khác – song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản : *Nhu cầu tồn tại* (<sup>1</sup>), *nhu cầu quan hệ* (<sup>2</sup>), và *nhu cầu phát triển* (<sup>3</sup>).

---

<sup>1</sup> Existence needs

### **5. Thuyết hai nhân tố của Herzberg :**

Herzberg đã phát triển thuyết động viên của ông ta bằng cách đề nghị các chuyên gia làm việc trong các Xí nghiệp công nghiệp liệt kê các nhân tố làm họ thỏa mãn và các nhân tố làm cho họ được động viên cao độ. Đồng thời yêu cầu họ liệt kê các trường hợp (nhân tố) mà họ không được động viên và bất mãn.

### **6. Thuyết mong đợi :**

Thuyết mong đợi cho rằng động viên là kết quả của những mong đợi của một cá nhân. Sự động viên của con người phụ thuộc vào hai nhân tố :

- Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc.
- Cá nhân đó nghĩ về công việc thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào.

Vì thế, để động viên nhân viên chúng ta cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của cá nhân về các mặt :

- Tình thế.
- Các phần thưởng.
- Sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng.
- Sự bảo đảm là phần thưởng được trả.

### **7. Thuyết về sự công bằng :**

Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra :

❶ Nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng của họ và thậm chí họ sẽ ngừng việc.

❷ Nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

❸ Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng.

Một điều khó khăn là người lao động thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được.

<sup>2</sup> Relatedness needs

<sup>3</sup> Growth needs

### III. ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

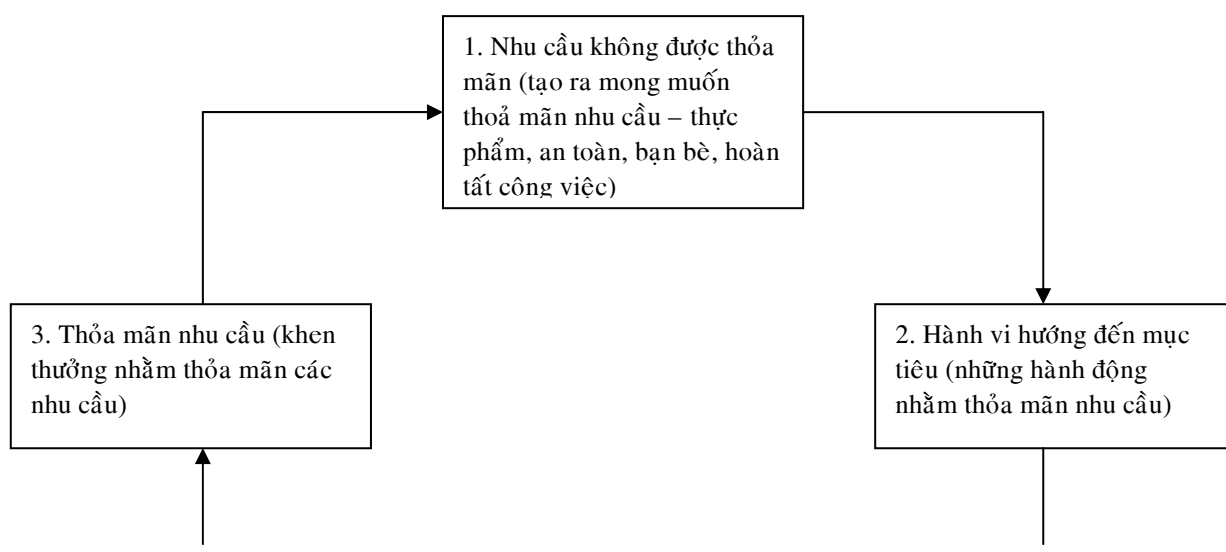
#### 1. Động cơ là gì ?

**Động cơ là tất cả những điều kiện phấn đấu nội tâm được mô tả như những ước muốn, những mong muốn, những ham muốn,....Đó chính là trạng thái nội tâm kích thích hay thúc đẩy hoạt động.**

#### 2. Quá trình động cơ

Động cơ được bắt đầu bằng một nhu cầu không được thỏa mãn và thúc đẩy hành vi nhằm thỏa mãn nhu cầu đó.

Hình - Quá trình của động cơ



#### 2.1 Nghiên cứu hành vi ở nơi làm việc

Việc nghiên cứu tính chất này đã thu được một loạt các nguyên tắc về hành vi công nghiệp có ảnh hưởng to lớn đến thực tiễn lãnh đạo hiện nay.

#### 2.1 Các chiến lược quản trị nhằm tăng cường động cơ làm việc

Trong một doanh nghiệp, nhiệm vụ của một quản trị viên không những theo dõi công việc được giao phó, đạt được sự thịnh vượng và phát triển của công ty mà còn phải tìm hiểu ước vọng của công nhân nữa.

Những nguyện vọng vừa nêu trên gồm có những điểm nào ?

- Ước vọng có đời sống vật chất dễ chịu hơn.

Những công nhân làm việc tại xí nghiệp đều cố gắng làm sao tạo cho mình một cuộc sống dễ chịu. Họ cần cù làm việc để củng cố địa vị, cố gắng cải tiến thành tích để thăng tiến.

- Muốn được các đồng nghiệp kính nể

Trong nhiều trường hợp, nhiều người tỏ ra rất có tinh thần thượng võ trong việc làm của mình. Con người thích chứng tỏ rằng mình hơn kẻ khác, mình lập những thành tích tốt hơn trong phạm vi của mình. Con người thích được mọi người kính nể cũng như cần thức ăn vậy. Tổng số những tội ác vì miếng ăn do nhân loại gây nên cũng không kém những trọng tội gây nên do lòng tự ái bị tổn thương.

Trong thực tế chúng ta thấy rằng nguyện vọng của người cộng sự được các đồng nghiệp kính nể là yếu tố căn bản khích lệ họ, và việc khích lệ này không có giới hạn

- Muốn đóng một vai trò tích cực hơn trong nhóm.

Nhân viên cảm thấy thích thú được đóng một vai trò quan trọng trong toán của mình, muốn biết vị trí vai trò của mình cũng như của các bạn đồng nghiệp, muốn biết những nỗi khó khăn, những thành quả hoạt động do toán mình thu đạt được. Nếu những ước vọng đó được toại nguyện, thì nhân viên đó sẽ phấn khởi và nỗ lực phát huy tinh thần đồng đội.

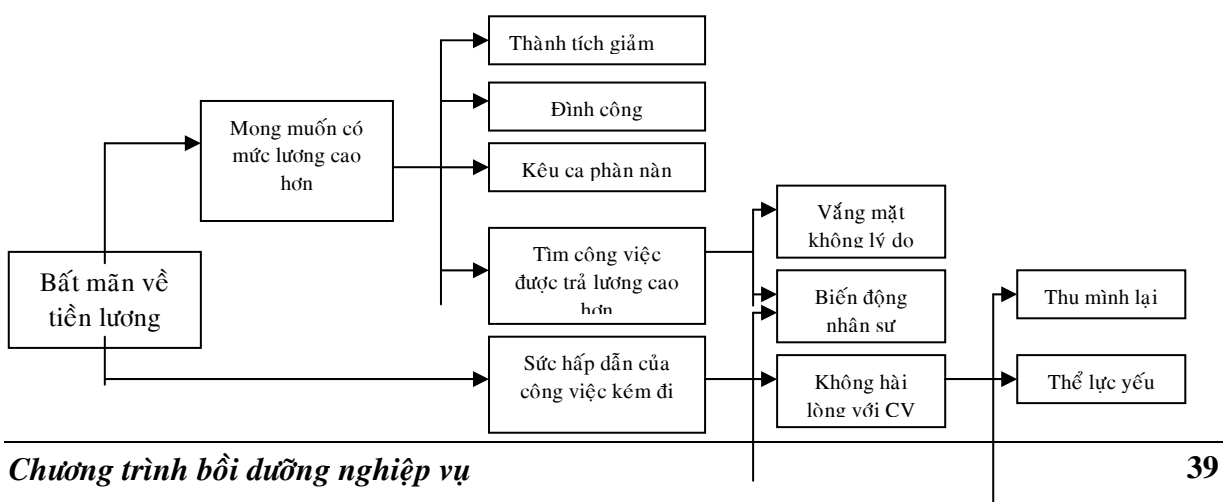
- Thích những điều mới lạ.

Có một nhu cầu cũng rất thông thường song khó xác định : Đó là sau một thời gian làm việc, con người đâm ra nhàm chán những cảm giác và những hoạt động tái diễn thường xuyên. Có phải là vì nhu cầu tìm những cảm giác mới lạ chẳng ? chúng ta có cảm tưởng là con người thích thay đổi và muốn tìm những điều mới lạ. Nhu cầu này thường biểu lộ với những mức độ khác nhau, tùy theo cá nhân. Nhu cầu này rất mãnh liệt trong giới trẻ, nhưng giảm dần cường độ khi con người đã lớn tuổi.

### 2.3 Quy tắc khi khen thưởng nhân viên

Số tiền mà công nhân viên nhận được do làm việc thực ra là một gói bao gồm tiền lương và các phụ cấp khác nhau, như tiền bảo hiểm y tế, tiền nghỉ phép, bảo hiểm nhân thọ, tiền nghỉ ốm vv... là một vấn đề có ý nghĩa rất quan trọng. Để tránh vấn đề bất mãn về tiền lương cần tránh những hậu quả bất mãn về tiền lương như sau.

Hình – Những hậu quả của sự bất mãn về tiền lương







**\* Động viên khuyến khích thông qua thưởng**

- ✚ Thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân
- ✚ Nhân viên phải tin rằng cố gắng của họ sẽ được thưởng
- ✚ Sử dụng hợp lý việc thưởng phạt
- ✚ Thưởng phải dựa trên kết quả công việc (cá nhân, nhóm và tổ chức)
- ✚ Trao phần thưởng công bằng
- ✚ Cung cấp loại phần thưởng hợp lý
- ✚ Mức thưởng xứng đáng
- ✚ Thưởng đúng thời điểm

**\* Thưởng cho sự hợp tác**

- ✚ Nhu cầu xã hội (thuộc một nhóm nào đó)
- ✚ Kiểm soát chất lượng
- ✚ Lòng trung thành
- ✚ Vui vẻ, thoải mái
- ✚ Ứng phó với sự chống đối
- ✚ Giải quyết xung đột giữa các thành viên
- ✚ Giải quyết vấn đề “người gây rắc rối”

**\* Động viên khuyến khích thông qua sự tham gia của nhân viên**

- ✚ Khi tham gia, nhân viên sẽ cảm nhận vai trò quan trọng của mình và trách nhiệm của chính họ, vì vậy họ sẽ cố gắng làm việc tốt hơn.
- ✚ Tham gia xác định mục tiêu
- ✚ Tham gia ra quyết định
- ✚ Tham gia giải quyết vấn đề
- ✚ Tham gia thiết kế đổi mới tổ chức



## **CHUYÊN ĐỀ: DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC**

### **A-ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN**

#### **I. MỤC ĐÍCH VÀ TRÌNH TỰ CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN**

- ❖ Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng cho những mục đích:
  - Giúp nhân viên so sánh thành quả của mình với tiêu chuẩn doanh nghiệp đề ra, và so sánh với các nhân viên khác. Từ đó, tiêu chuẩn chỉnh sửa, duy trì, phát triển năng lực của mình.
  - Cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược đào tạo, huấn luyện, lương khen thưởng, chuyển đổi bố trí công tác.
- ❖ Đánh giá thực hiện công việc theo những trình tự sau:
  - Xác định yêu cầu cần đánh giá.
  - Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.
  - Huấn luyện kỹ năng đánh giá cho cán bộ làm công tác đánh giá.
  - Thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá.
  - Đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu.
  - Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.
  - Vạch ra phương pháp cải tiến công việc dựa trên đánh giá.

#### **II. TIẾN HÀNH ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

- ❖ Có nhiều phương pháp đánh giá như: phương pháp bảng điểm; so sánh cặp; phê bình lưu giữ; quan sát hành vi, định lượng. Trong đó phương pháp định lượng là một phương pháp có khả năng đánh giá được năng lực của các nhân viên hành chánh văn phòng, các nhân viên hưởng lương theo thời gian. Phương pháp này có trình tự sau đây:
  - Xác định được yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc.
  - Phân loại các mức độ yêu cầu khi thực hiện công việc.
  - Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện.
- ❖ Để nâng cao hiệu quả đánh giá, doanh nghiệp lưu ý các vấn đề về:
  - Xây dựng tiêu chuẩn không rõ ràng
  - Thiên kiến
  - Xu hướng thái quá
  - Xu hướng trung bình chủ nghĩa
  - Định kiến

Nhà quản trị cần làm cho nhân viên tin vào tính công bằng, tính xây dựng của đánh giá. Doanh nghiệp nên thực hiện công tác đánh giá có tính định kỳ. Thường xuyên nắm rõ ràng năng lực của nhân viên, quan tâm và hiểu biết về công việc của họ để chủ động khuyến khích, động viên, hướng dẫn, sửa chữa khuyết điểm.

Việc đánh giá kết quả lao động cũng được coi là một đòn bẩy tác động lực trong lao động. Việc đánh giá đúng hiệu quả lao động sẽ giúp cho việc trả công lao động được hợp lý, xác định chế độ thưởng phạt phù hợp. Điều đó có tác động trực tiếp đối với người lao động.

Để đánh giá kết quả công việc thường được tiến hành theo hai bước:

### 1. Xác định chỉ tiêu đánh giá phù hợp

Tùy theo điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp mà lựa chọn các chỉ tiêu phù hợp phản ánh được kết quả sử dụng lao động. Trong các doanh nghiệp, chỉ tiêu năng suất lao động thường được coi là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh hiệu quả hoạt động lao động. Tuy nhiên, trong chỉ tiêu năng suất lao động cũng lựa chọn các đơn vị tính toán sao cho phản ánh chính xác nhất chi phí lao động.

Chỉ tiêu năng suất lao động được đo bằng các loại đơn vị : hiện vật, giá trị và lượng lao động chi phí.

#### a. Chỉ tiêu hiện vật :

Chỉ tiêu này phản ánh chính xác hiệu quả lao động, song không thể dùng để tính cho nhiều loại sản phẩm hoặc đối với sản phẩm dở dang. Bởi vậy nó được sử dụng trong phạm vi hẹp. Để khắc phục nhược điểm trên người ta sử dụng đơn vị hiện vật quy ước tức là lựa chọn một loại sản phẩm làm đơn vị đo lường chung và quy đổi với các sản phẩm khác ra loại sản phẩm được dùng làm tiêu chuẩn chung.

#### b-Chỉ tiêu giá trị :

Chỉ tiêu này được tính toán sử dụng cho tất cả các loại sản phẩm (căn cứ vào số lượng sản phẩm và giá trị (tiền) của một sản phẩm) cho nên nó được coi là chỉ tiêu tổng hợp nhất để phản ánh hiệu quả sử dụng lao động.

#### b. Chỉ tiêu tính bằng lượng lao động chi phí

### 2. Tiến hành đo lường kết quả lao động theo những chỉ tiêu đã định sẵn.

Quá trình này đòi hỏi việc đo lường phải đảm bảo chính xác, phân tích và loại trừ các nhân tố ảnh hưởng làm tăng hoặc giảm một cách giả tạo năng suất lao động của người lao động (những nhân tố có tính chất ngẫu nhiên do tăng giá cả, do thay đổi kết cấu mặt hàng sản xuất...)

3. Đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sử dụng lao động.

Quá trình phân tích cần tập trung vào các nhân tố và các khả năng có thể khai thác được ở các doanh nghiệp. Những giải pháp phải đảm bảo có thể áp dụng được trong thực tiễn.



## **B-TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG**

Tiền lương luôn là một vấn đề thời sự nóng bỏng trong đời sống sản xuất và đời sống xã hội của đất nước. Nó hàm chứa nhiều mối quan hệ mâu thuẫn giữa sản xuất và nâng cao mức sống, giữa tích lũy và tiêu dùng, giữa thu nhập của các thành phần dân cư...vv..

Đối với hàng triệu người làm công ăn lương, tiền lương là mối quan tâm hàng ngày đối với họ. thật vậy, tiền lương là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và nâng cao mức sống của người lao động và gia đình họ. Ở một mức độ nhất định, tiền lương có thể được xem là bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của người lao động đối với cá nhân và xã hội.

### **I.KHÁI NIỆM & CẤU TRÚC TIỀN LƯƠNG.**

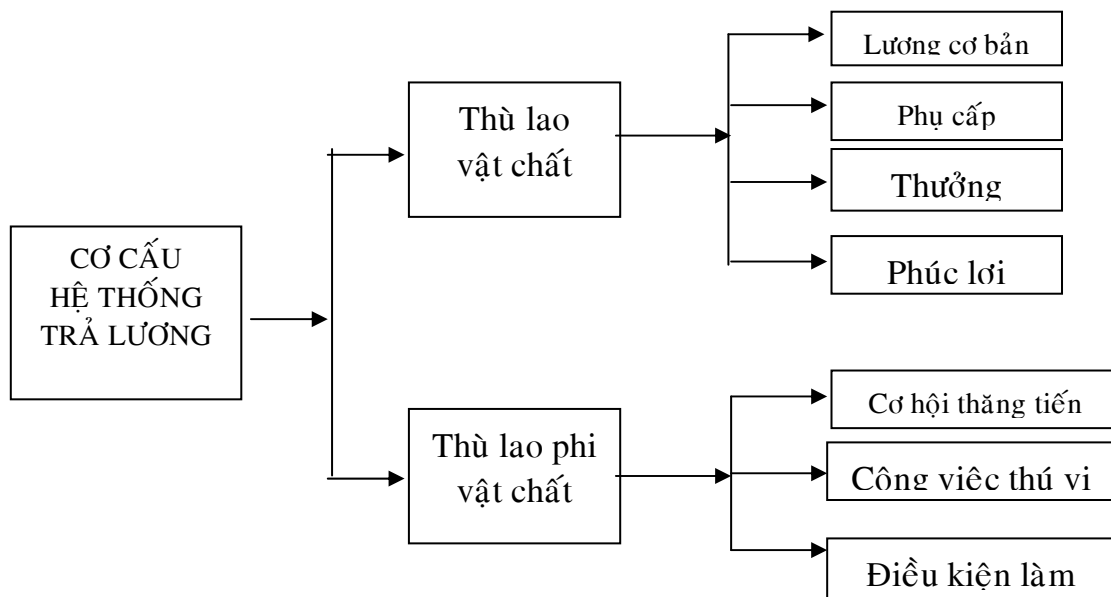
#### **1.Khái niệm**

*Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội.*

#### **2.Vai trò của tiền lương**

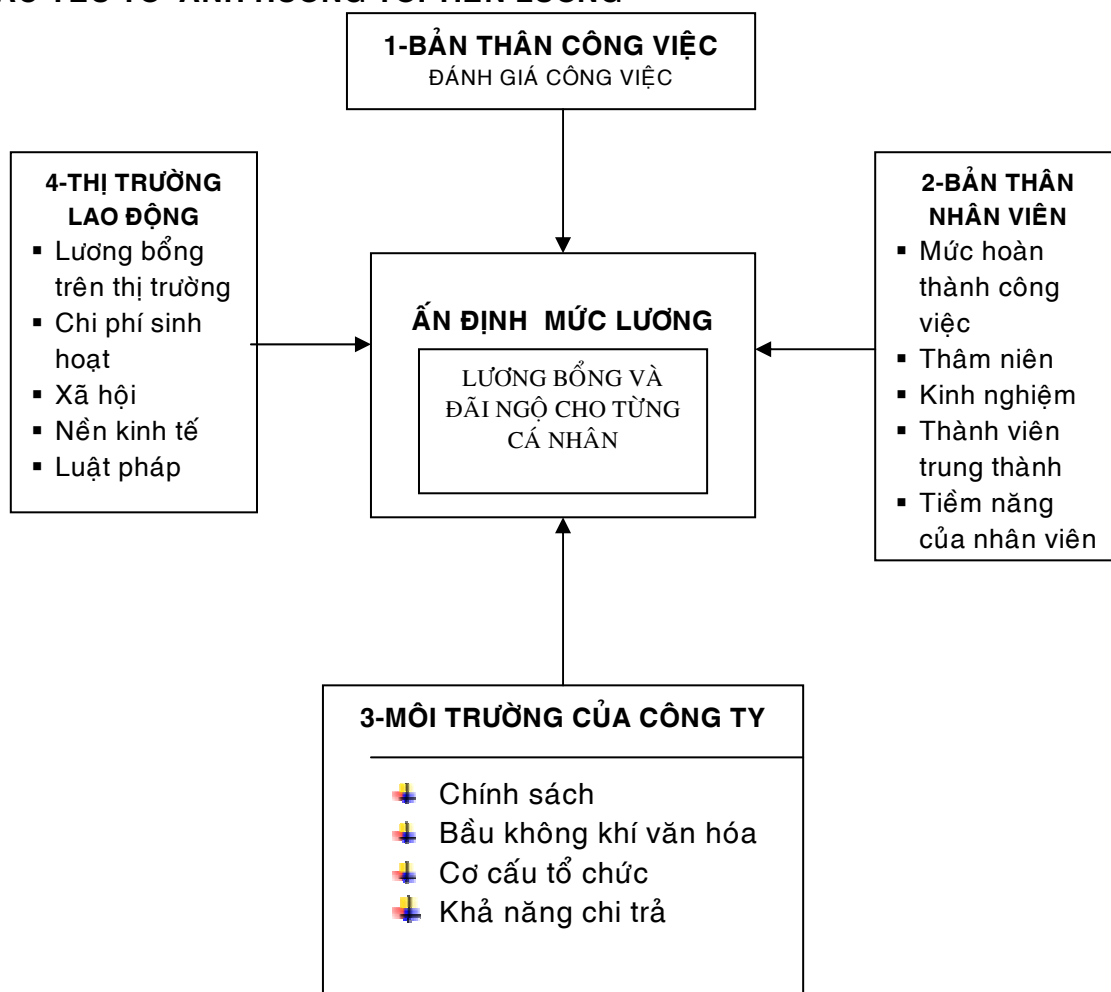
#### **3.Cấu trúc tiền lương**

- ❖ Hệ thống tiền lương trong một doanh nghiệp nhìn chung để tác động tới nhân viên ở 4 mục tiêu: thu hút, duy trì, kích thích và đáp ứng nhu cầu của pháp luật. Tiền lương để trả cho người lao động qua các hình thức: trả lương theo thời gian, trả lương theo trình độ năng lực và trả lương theo kết quả thực hiện công việc.
- ❖ Thu nhập của người lao động bao gồm các khoản lương, lương cơ bản, phụ cấp tiền thưởng, phúc lợi. Ngày nay, ngoài lương, yếu tố vật chất, người lao động còn có những mong muốn về các yếu tố phi vật chất khác như cơ hội thăng tiến, công việc mang tính thú vị, thách thức phù hợp với quan điểm cá nhân, cũng như điều kiện làm việc tốt hơn (**hình 4**)



Hình 4: Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp

## II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI TIỀN LƯƠNG



#### IV. CÁC HÌNH THỨC TRẢ LƯƠNG (HAY TRẢ CÔNG )

##### 1. Hình thức trả công theo sản phẩm

Dưới đây là một số chế độ đã và đang được áp dụng trong sản xuất:

- Chế độ trả công sản phẩm trực tiếp cá nhân.
- Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể :
- Chế độ trả công theo sản phẩm gián tiếp
- Chế độ trả công khoán
- Chế độ trả công theo sản phẩm có thưởng
- Chế độ trả công theo sản phẩm lũy tiến :

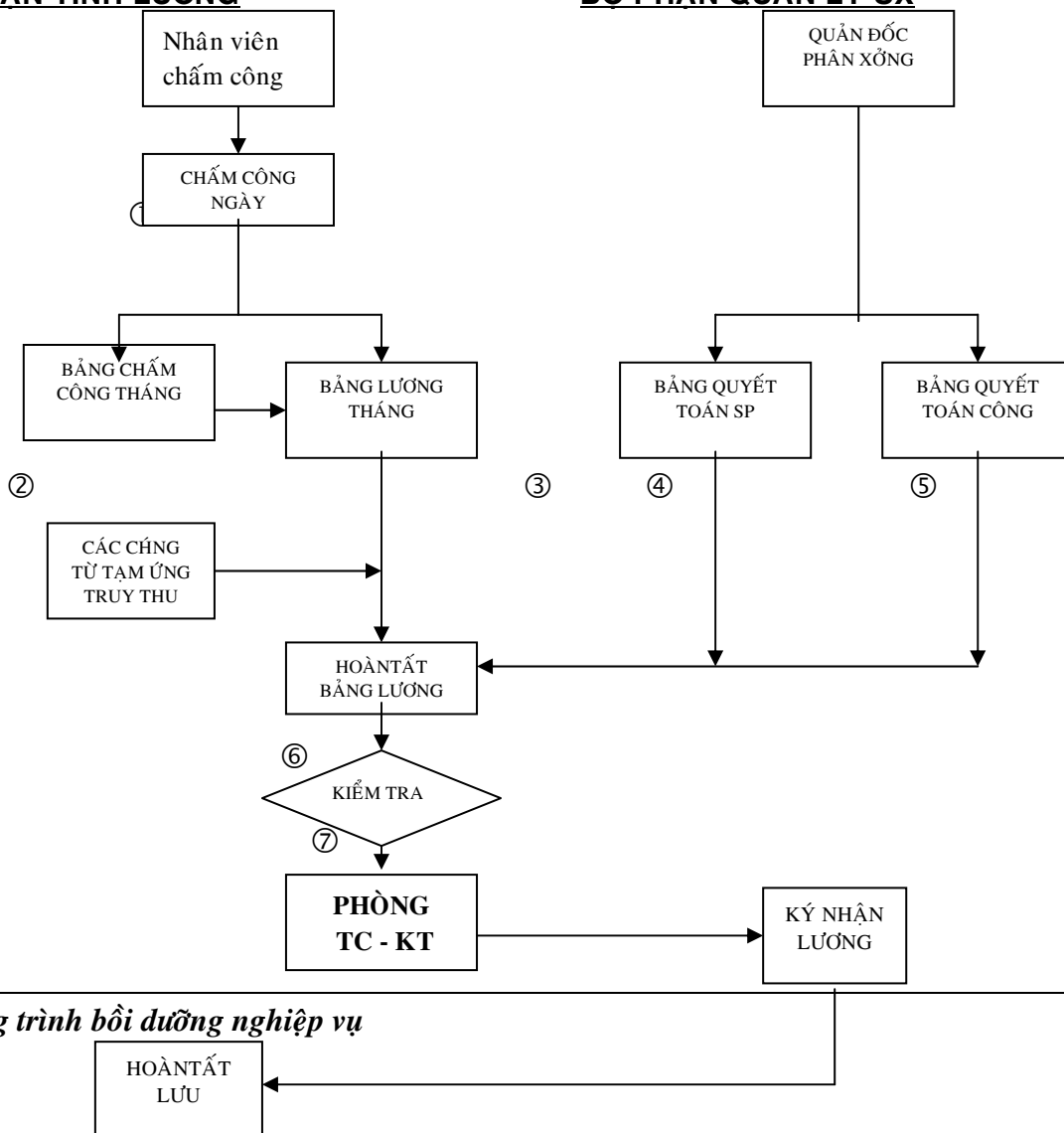
##### 2. Hình thức trả công theo thời gian.

*Tiền công trả theo thời gian chủ yếu áp dụng đối với những người làm công tác quản lý, đối với công nhân sản xuất chỉ áp dụng ở những bộ phận không thể tiến hành định mức một cách chặt chẽ và chính xác, hoặc vì tính chất của sản xuất hạn chế, nếu thực hiện trả công theo sản phẩm sẽ không đảm bảo chất lượng sản phẩm, không đem lại hiệu quả thiết thực.*

##### ❖ LƯU ĐỒ TÍNH LƯƠNG

###### BỘ PHẬN TÍNH LƯƠNG

###### BỘ PHẬN QUẢN LÝ SX



⑧

### ❖ MÔ TẢ QUY TRÌNH TÍNH LƯƠNG

BƯỚC CÔNG VIỆC	CÔNG VIỆC	NGƯỜI PHỤ TRÁCH	GHI CHÚ
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Chấm công hàng ngày ở tất cả các bộ phận</li> <li>✚ Chấm công tăng ca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nhân viên</li> <li>▪ HC-NS</li> </ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tổng kết <b>Bảng chấm công tháng</b></li> <li>✚ Tổng kết số ngày công – Giờ công</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nhân viên</li> <li>▪ HC-NS</li> </ul>	Ngày 25 hàng tháng
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Lập bảng lương tháng từ danh sách thực tế của <b>Bảng chấm công tháng</b></li> <li>✚ Lập bảng quyết toán công từ danh sách thực tế của <b>Bảng chấm công tháng</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thư ký nhân sự</li> <li>▪ Nhân viên</li> <li>▪ HC-NS</li> </ul>	Thực hiện trong hai ngày 23-24 hàng tháng
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Lập bảng quyết toán sản phẩm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QĐ phân xưởng</li> </ul>	Hoàn tất vào ngày 27 hàng tháng
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Bình bầu hệ số công theo bảng quyết toán công</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QĐ phân xưởng</li> <li>▪ TP HC-NS</li> </ul>	Hoàn tất vào ngày 27 hàng tháng
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Hoàn tất bảng lương tháng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thư ký nhân sự</li> <li>▪ Nhân viên</li> <li>▪ HC-NS</li> </ul>	Hoàn tất vào ngày 28 hàng tháng
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Kiểm tra kết quả</li> <li>✚ Chuyển phòng tổ chức kế toán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TP HC-NS</li> </ul>	Trình GD HC-NS Lưu vào cơ sở dữ liệu
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nhận tiền từ thủ quỹ</li> <li>✚ Bàn giao lương cho các bộ phận</li> <li>✚ Kết thúc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TP HC-NS</li> <li>▪ Thư ký nhân sự</li> </ul>	Hoàn tất sau khi nhận tiền từ phòng tài chính kế toán một ngày

## C-KỸ NĂNG

# GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

### A-BẤT BÌNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG.

*Bất bình của người lao động là sự không đồng ý, là sự phản đối của người lao động đối với người sử dụng lao động về các mặt: thời gian lao động, tiền lương, điều kiện lao động v.v...*

### B- SỰ XUNG ĐỘT

*Xung đột là một loại hành vi cạnh tranh giữa người với người hoặc nhóm người. Nó xảy ra khi hai hoặc nhiều người hoàn toàn hiểu biết, hoặc không hiểu biết, hoặc các mục tiêu thực sự xung đột khi nguồn lực bị hạn chế.*

◊ Xung đột Có thể từ có thể nảy sinh khi các bên:

- ✚ Đổ lỗi cho nhau về hoàn cảnh hiện tại
- ✚ Không nhân nhượng trong cách cư xử
- ✚ Dễ xúc động vì hoàn cảnh
- ✚ Sự thiếu an toàn hoặc đe dọa tới sức khỏe
- ✚ Sự cấp bách và tính tình hướng?

◊ Xung đột có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực:

✓ **Các loại xung đột;**

GIÁ TRỊ XUNG ĐỘT	QUAN HỆ XUNG ĐỘT	DỮ KIẾN XUNG ĐỘT	XUNG ĐỘT VÌ LỢI ÍCH	CÓ CẤU XUNG ĐỘT
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Văn hóa/tôn giáo</li> <li>▪ Nhóm</li> <li>▪ Cá nhân</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Xúc động mạnh</li> <li>▪ Vấn đề giao tiếp</li> <li>▪ Thành kiến</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thiếu thông tin</li> <li>▪ Thông tin sai lệch</li> <li>▪ Quan điểm khác nhau</li> <li>▪ Sự giải thích trái ngược nhau</li> <li>▪ Cách xử lý khác nhau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sự tồn tại</li> <li>▪ Sự tuân theo thủ tục</li> <li>▪ Yếu tố tâm lý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tạo ra xung đột cơ cấu</li> <li>▪ Vai trò của việc xác định quyền lực</li> <li>▪ Sự giới hạn thời gian</li> <li>▪ Nguồn lực không đồng đều</li> </ul>



➤ Sau đây là một số vấn đề gặp phải và cách giải quyết

VẤN ĐỀ ĐẶT RA	HƯỚNG GIẢI QUYẾT
1. Từ phía các nhà quản trị	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cải tiến tổ chức</li> <li>✚ Ra quyết định cẩn thận hơn.</li> <li>✚ Ủy quyền hiệu quả hơn.</li> </ul>
2. Mất nhiều thời gian cho những công việc vặt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Xây dựng thời gian biểu.</li> <li>✚ Xác định mục tiêu rõ ràng.</li> <li>✚ Nghệ thuật sử dụng thời gian.</li> </ul>
3. Nhiều quyết định không được thực hiện.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tham khảo ý kiến ê - kíp trước khi ra quyết định.</li> <li>✚ Làm rõ tính hữu ích của quyết định.</li> <li>✚ Phân cấp những quyết định thứ yếu.</li> </ul>
4. Giải quyết vấn đề này lại nảy sinh vấn đề khác.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Giải quyết vấn đề một cách có hệ thống.</li> <li>✚ Quản lý các khủng hoảng không bị lồi cuốn.</li> </ul>
5. Khó khăn trong việc bảo vệ ý định.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cải tiến cách trình bày cả nói lẫn viết.</li> <li>✚ Cải tiến cách giao tiếp với cấp trên, cấp dưới.</li> </ul>
6. Họp không đạt được ý định.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Xác định cụ thể chủ đề cuộc họp.</li> <li>✚ Thảo chương trình họp dễ hiểu.</li> <li>✚ Làm chủ khi điều khiển cuộc họp.</li> </ul>
7. Cấp dưới sẵn sàng vượt mặt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đọc đoán hơn</li> <li>✚ Học cách thương lượng.</li> <li>✚ Biết trao quyền hợp lý.</li> </ul>
8. Không có ai thay thế khi cần thiết.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Phân quyền hơn nữa.</li> <li>✚ Đào tạo phụ tá.</li> </ul>
9. Khó khăn trong việc hòa nhập.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Đối xử bình đẳng với mọi người.</li> <li>✚ Cải tiến cách trình bày, thái độ.</li> </ul>
10. Bị căng thẳng thần kinh.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Học cách thư giãn.</li> <li>✚ Điều chỉnh thời gian biểu.</li> </ul>
11. Các nhân viên luôn nói rằng họ quá bận rộn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nếu đó là sự thật thì xem xét bớt việc cho người khác, nhưng việc đầu tiên là kiểm tra khối lượng công việc của nhân viên đó.</li> </ul>

➤ Khi giải quyết các kiểu tranh chấp cần chú ý :

THĂM DÒ	TRANH LUẬN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Những ý tưởng đang tồn tại không bị từ bỏ-Mà nó có thể được sử dụng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mỗi bên đều muốn phá bỏ ý tưởng của bên kia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sức sáng tạo được nảy sinh từ cả hai phía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ áY định thường bị phủ nhận và chỉ ủng hộ cho ý quan điểm của riêng bạn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bạn cố gắng đóng góp nhằm đạt được sự đồng nhất-Ý tưởng này có thể đúng có thể không nhưng nó vẫn được tôn trọng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bạn cố gắng tỏ ra đúng ở mỗi bước- Chọn sâu vào những chỗ hổng trong các cuộc tranh luận</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Ý tưởng được thảo luận chung và đánh giá chung</li> <li>Kết quả cuối cùng là quyền quyết định của hai bên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đó là điều trở ngại vì mỗi bên không muốn phơi bày ra những điểm yếu của mình</li> <li>Kết quả cuối cùng là một thỏa hiệp- Cả hai bên đều thua trừ khi có một bên mạnh hơn, trong trường hợp này có bên thắng và bên thua</li> </ul>
---	---

### ➤ Các kiểu giải quyết tranh chấp

	<b>KIỂU MỀM (Soft Negotiation)</b>	<b>KIỂU CỨNG (Hard Negotiation)</b>	<b>GIẢI PHÁP</b>
1. Đối tác	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coi như bạn bè</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coi như đối thủ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coi như người cộng tác</li> </ul>
2. Mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đạt được thỏa thuận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giành được thắng lợi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải quyết vấn đề hiệu quả</li> </ul>
3. Điểm xuất phát	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhượng bộ để tăng tiến quan hệ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yêu cầu bên kia nhượng bộ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phân tích vấn đề quan hệ</li> </ul>
4. Thủ đoạn	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đối với người và việc đều ôn hòa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đối với người và việc đều cứng rắn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đối với người ôn hòa, đối với việc thì phải cứng rắn.</li> </ul>
5. Thái độ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tín nhiệm lẫn nhau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không tin nhiệm lẫn nhau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sự tin nhiệm không liên quan đến đàm phán</li> </ul>
6. Lập trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dễ thay đổi lập trường của mình</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiên trì giữ vững lập trường</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trọng điểm đặt ở lợi ích chứ không đặt ở lập trường</li> </ul>
7. Cách làm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đưa ra những gợi ý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đưa ra những lời đe dọa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cùng tìm kiếm lợi ích cộng đồng</li> </ul>
8. Thỏa thuận	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhượng bộ để đạt được thỏa thuận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muốn có cái giành được mới chịu thỏa thuận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đạt được thỏa thuận có lợi cho cả hai bên</li> </ul>
9. Phương án	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chờ đợi câu trả lời mà phía bên kia có thể chấp nhận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tìm ra phương án mà mình chấp thuận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vạch ra nhiều phương án cho hai bên lựa chọn</li> </ul>
10. Kiên trì	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhấn mạnh vào sự thỏa thuận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiên trì giữ vững lập trường của mình</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiên trì tiêu chuẩn khách quan</li> </ul>
11. Biểu hiện	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hết sức tránh tranh cãi theo ý muốn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thi đua sức mạnh ý chí giữa đôi bên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Căn cứ vào tiêu chuẩn khách quan để đạt được thỏa thuận.</li> </ul>
12. Kết quả	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khuất phục áp lực</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tăng sức ép khiến bên kia khuất phục</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khuất phục nguyên tắc chứ không khuất phục sức ép.</li> </ul>

## C- HÒA GIẢI

***Hòa giải là việc một bên thứ ba có thể chấp nhận được, không thiên vị và trung lập can thiệp vào cuộc tranh chấp hoặc cuộc đàm phán để hỗ trợ cho các bên tranh luận đi đến một thỏa thuận khả dĩ cho vấn đề đang tranh chấp một cách tự nguyện. Bên thứ ba này không có quyền quyết định.***

## **Bài tập tình huống 2 ( GIẢI QUYẾT MÂU THUẤN-QT HRM )**

Ngọc mới được bổ nhiệm là giám đốc chi nhánh Đà Nẵng của công ty du lịch TP.HCM. Chi nhánh có 10 người, một giám đốc phụ trách chung, 03 hướng dẫn viên, 03 nhân viên kinh doanh, 01 thư ký văn phòng, 01 nhân viên kế toán và 01 nhân viên bảo vệ. Hải một nhân viên trong chi nhánh này, từng có triển vọng được bổ nhiệm là giám đốc chi nhánh, rất phẫn nộ khi Ngọc được bổ nhiệm. Anh cho rằng mình hiểu biết địa bàn nhiều hơn Ngọc và có quan hệ tốt với hầu hết các thành viên trong nhóm. Công ty muốn phát triển các chi nhánh để họ có thể nắm các địa bàn khác. Những người quản lý cao cấp hy vọng Ngọc quan tâm đến việc phát triển quy trình mới, huấn luyện nhân viên... để thực hiện được nhiệm vụ.

### **Câu hỏi :**

1. Ngọc có thể gặp phải những khó khăn gì khi thiết lập quyền hạn của mình với nhân viên mới?.
2. Ngọc phải làm thế nào để thiết lập quyền hạn một cách hiệu quả nhất để có được những kết quả tốt đẹp nhất từ nhân viên của mình?
3. Ngọc cần những phương thức nào để quản lý chi nhánh, tạo ra sự thay đổi văn hóa cho công ty như yêu cầu của Ban giám đốc cấp cao?.
4. Ngọc phải làm thế nào để có thể bảo đảm rằng mọi quyết định quan trọng đưa ra đều tạo ra những kết quả tốt nhất cho công ty và chi nhánh?.

# PHỤ LỤC

**PHỤ LỤC 1: CÁC MẪU QUẢNG CÁO**

**Biểu mẫu minh họa:** Đối với thông báo qua trung tâm giới thiệu việc làm

**CÔNG TY TNHH**

**BẾN THÀNH**

*Cơ Hội & Thách Thức*

**CHO CÁC NHÀ QUẢN TRỊ TÀI NĂNG**

☞ Bạn là người có tâm huyết đóng góp cho xã hội. bạn là người muốn trân trọng bằng năng lực vào những công ty tiềm năng phát triển mạnh.

*Chúng tôi đang cần tuyển ứng viên vào các chức vụ sau:*

**1/ Trợ lý đặc biệt Chủ tịch Hội đồng Quản trị**

- ✓ Có tâm huyết làm việc, cương trực và thẳng thắn
- ✓ Có tầm nhìn chiến lược, chuyên sâu nghiên cứu, phân tích tổng hợp
- ✓ Trình độ đại học, ưu tiên cho những ứng viên trên đại học
- ✓ Kinh nghiệm trên 3 năm về công tác lãnh đạo chủ chốt ở những Công ty lớn
- ✓ Am hiểu về nghệ thuật tâm lý lãnh đạo
- ✓ Đề xuất mang tính đột phá, táo bạo

**2/ Giám đốc tiếp thị**

- ✓ Tinh thần say mê công việc
- ✓ Kinh nghiệm lãnh đạo Marketing tối thiểu 2 năm ở những Công ty lớn.
- ✓ Tốt nghiệp ĐH chuyên môn Marketing hoặc Quản Trị Kinh Doanh.
- ✓ Nhạy bén trong lĩnh vực kinh doanh, Marketing
- ✓ Làm việc dưới môi trường áp lực cao với nhiều thử thách.

**3/ Giám đốc kinh doanh**

- ✓ Say mê công việc
- ✓ Nhạy bén sáng tạo trong kinh doanh
- ✓ Có kinh nghiệm lãnh đạo và tổ chức công việc kinh doanh trên 2 năm.
- ✓ Có kinh nghiệm triển khai dự án và mở rộng quy mô hoạt động.
- ✓ Tốt nghiệp ĐH chuyên môn ngành hoặc Quản trị kinh doanh.
- ✓ Làm việc dưới môi trường áp lực cao.

**14.000.000đ** là mức lương tối thiểu cho các chức danh trên.

Bạn là người muốn được khẳng định mình!

Mời bạn đến nộp hồ sơ dự tuyển tại: 73 Ngô Thời Nhiệm Q3

*(Thời hạn từ ngày ra thông báo đến hết ngày 31/01/2003 trong giờ hành chính)*

**Ban Giám đốc sẽ trực tiếp trao đổi với các bạn sau khi nộp hồ sơ.**

**PHỤ LỤC 2 : CÔNG TY XUẤT KHẨU LAO ĐỘNG**

TÊN ĐƠN VỊ	ĐỊA CHỈ	ĐIỆN THOẠI
Cty Dịch Vụ Dầu Khí Sài Gòn <i>Ghi chú:</i> Có GTVL	16 Phùng Khắc Khoan, Q.1	8251272
Cty Hợp Tác Lao Động Nước Ngoài	63 Sương Nguyệt Anh, Q.1	8358261
Cty Đầu Tư Phát Triển GTVL <i>Ghi chú:</i> Nhật, Hàn Quốc	89 CMT8, Q.1	8330116
Tt Cung Ứng Lao Động Vật Tư	31 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Q.1	8291118
TT Dịch Vụ Nk Lao Động Bến Thành	58 Hồ Hảo Hớn, Q.1	8367207

<u>Ghi chú:</u> Nhật, Hàn Quốc, Đài Loan và GTVL		
TT Tiếp Thị & GTVL Fimex <u>Ghi chú:</u> Có GTVL	123 Lê Thị Riêng, Q.1	8334424
TT Điều Hành Du Lịch Sài Gòn Tourist	49 Lê Thánh Tôn, Q.1	8298914
Cty Lotus <u>Ghi Chú:</u> Đài Loan	114/16 SVH ND, Q.10	8627763
TT Xúc Tiến LĐ nước Ngoài- MANPOWECEN	557/A2/1 Nguyễn Tri Phương	8650699
Cty Dịch Vụ Cơ Quan nước Ngoài <u>Ghi chú:</u> Hợp tác LĐ - FOSCO	124 Nguyễn Đình Chiểu, Q.3	8297274
Cty Sài Gòn DAKLAK (SADACO)	200 Bis Lý Chiến Thắng, Q.3	8435381
Cty XK LĐTM Du Lịch (SAVILACO)	293 Điện Biên Phủ, Q.3	8231994
Sở Lao Động Thương Binh Xã Hội (TIO)	159 Pasteur, Q.3	8201241
TT Giới Thiệu Việc Làm Cho Trí Thức (RAJCI)	43 Nguyễn Thông, Q.3	8201241
Cty Dịch Vụ XK Lao Động <u>Ghi chú:</u> Có GTVL	635 Nguyễn Trãi, Q.5	8558543
Cty TNHH Thương Mại	1 Hoàng Diệu, Q.PN	8479380
Cty Xây Dựng và TM TRAENCO	38/14 A Nguyễn Văn Trỗi, Q.PN	8455874

**PHỤ LỤC 3: TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM**

TÊN ĐƠN VỊ	ĐỊA CHỈ	ĐT
Ban quản lý các KCX Công Nghiệp TP	35 Nguyễn Bình Khiêm, Q. 1	8290414
Cty TNHH Đức Long Châu	599A CMT8, Q. 10	
Phòng cung ứng lao động KTX Bách khoa	497 Hoà Hảo, Q. 10	
TT GTV LECOS	293 Điện Biên Phủ, Q. 3	
TT GTVL CENTESU	145 Pasteur, Q. 3	
TT GTVL INCOMEX	384/42 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Q. 3	
TT Dịch Vụ Việc làm KCN & CN	Khu Chế Xuất Tân Thuận, Q. 7	
CN Dịch Vụ Việc Làm	16 Phùng Khắc Khoan, Q. 1	
Phòng Quan Hệ Công ty Trường Cao Đẳng Hoa Sen	8 Nguyễn Văn Tráng, Q. 1	
Trường ĐHKH XH & NV	10 Đinh Tiên Hoàng, Q. 1	
TT GTVT Trường Đại Học Kỹ Thuật	142 Tô Hiến Thành, Q. 10	
TT Dịch Vụ Việc Làm VOTEC	CT 29 – 30 Cự xá Tam Đảo, Q. 10	
Văn Phòng Giao Dịch	55 B Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1	9300655
	308 CMT 8, Q. TB	8442655
	60 Hoàn Văn Thụ , Q. PN	
	181 G Bình Thới, Q .11	
	12 Hùng Vương, Q.BC	
TT DVVL Thanh Niên	01 Phạm Ngọc Thạch, Q.1	8292066
Văn Phòng Giao Dịch	Ấp Thượng Xã Tân Thông Hội, Củ Chi	8920526
	Ấp Bình An - Bình Khánh - Cần Giờ	8894076
TT DVVL Sinh Viên – Học Sinh <i>Ghi chú:</i> Bán thời gian, thời vụ theo giờ	59 C Nguyễn Đình Chiểu, Q.3	
	17 Phạm Ngọc Thạch , Q.3	8231619
TT DVVL Quân Khu 7	557 Nguyễn Tri Phương , Q.10	8650628
Văn Phòng Giao Dịch	1 C Tổ 49 Trung Mỹ Tây , Q.1	
TT DVVL Hải Quân	448 Nguyễn Tất Thành , Q.4	5259581
TT DVVL Vinhemphic	189 Nguyễn Oanh, Q. Gò Vấp	
Văn Phòng Giao Dịch	558 Nguyễn Kiệm, Q. Gò Vấp	
	132/4 K Tô Hiến Thành ,Q.10	
	135 Lạc Long Quân ,Q.10	
TT DVVL Thành Phố	153 A Xô Viết Nghệ Tĩnh ,Q.BT	8992198
TT. DVVL KTB 58	369 Minh Phụng ,Q.11	5883659
TT DVVL Thanh Niên	145 Pasteur , Q.11	8230259
Chi Nhánh DVVL Q.1	112 Nguyễn Đình Chiểu , Q.1	8256188
Chi Nhánh DVVL ,Q. 3	350 CMT8, Q.3	9320214
Chi Nhánh DVVL ,Q. 4	74 Hoàn Diệu , Q.4	8263247
Chi Nhánh DVVL ,Q. 5	250 Hùng Vương ,Q.5	9552231
Chi Nhánh DVVL ,Q. 6	148 Phạm Văn Chí ,Q.6	8544678
Chi Nhánh DVVL ,Q. 7	58 Liên Tỉnh Lộ 15, Bình Thuận,Q.7	8731105
Chi Nhánh DVVL ,Q. 8	08-05 Huỳnh Thị Phụng, Q.8	8504637
Chi Nhánh DVVL ,Q. 9	12/267 Phú Hoà – Hiệp Phú, Q.9	7350231
Chi Nhánh DVVL ,Q. 10	258 Lý Thái Tổ, Q.10	8301667
Chi Nhánh DVVL ,Q. 12	105/4 Quốc Lộ 1A Đông Hưng Thuận,Q.12	8918128



Chi Nhánh DVVL ,Q. Phú Nhuận	01 Nguyễn Trọng Tuyển , Q.PN	8443033
Chi Nhánh DVVL ,Q. Gò Vấp	74 Nguyễn Văn Nghi, Q.Gò Vấp	9966616
Chi Nhánh DVVL ,Q. Tân Bình	337 Lê Văn Sỹ, Q.TB	8463183
Chi Nhánh DVVL ,Q. Thủ Đức	182 Thống Nhất, Bình Tho, Thủ Đức	8966580
Chi Nhánh DVVL ,Q. Nhà Bè	Khu Phố 4, Liên Tỉnh Lộ 15, Nhà Bè	7810119
Chi Nhánh DVVL ,H. Bình Chánh	263 Hùng Vương, An Lạc, Bình Chánh	8750341
Chi Nhánh DVVL ,H. Củ Chi	Khu Phố 7, Thị Trấn Củ Chi	8920732
Chi Nhánh DVVL ,H. Cần Giờ	Áp Bình An, Xã Bình Khánh, Cần Giờ	8894076
Chi Nhánh DVVL ,H. Hóc Môn	1 Lý Nam Đế, Thị Trấn Hóc Môn	8910413

#### PHỤ LỤC IV : CÔNG TY TƯ VẤN VÀ TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

TÊN ĐƠN VỊ	ĐỊA CHỈ	SỐ ĐIỆN THOẠI
Arthur Andeseen	115 Nguyễn Huệ, Q.1	8219264. 8219267
Bourne Griffiths	115 Nguyễn Huệ, Q.1	8219277. 8219267
CFVG	54 Nguyễn Văn Thủ, Q.1	8241080. 8229645
Deloitte Touch Tohmatsu	37 Tôn Đức Thắng, Q.1	9100751. 9100750
Ernst & Young	2-4 A Tôn Đức Thắng Q.1	8245248. 8245250
KPMG	68 Võ Văn Tần, Q.3	8226510
Mazare & Guerard Vietnam	4 B1 Ngô Văn Năm, Q.1	8241493. 8225799
Pricewaterhouse	29 Lê Duẩn, Q.1	8236220. 8251947
Trường đào tạo Tân Đức	35 Nguyễn Huệ, Q.1	8216848. 8216850

#### PHỤ LỤC 5: MẪU CÂU HỎI PHÒNG VẤN

##### A/ Phần mở đầu

1. Tôi có thể làm gì cho ông ?
2. Tại sao ông lại thích làm việc cho công ty chúng tôi?
3. Tại sao ông thấy ông có đủ điều kiện để làm công việc này?
4. Ông nghĩ rằng ông có thể làm gì cho chúng tôi?
5. Điều gì hấp dẫn ông đến với chúng tôi?
6. Hãy nói cho tôi biết về kinh nghiệm của ông.

##### B/ Liên quan đến động cơ xin việc

1. “Sếp” của ông có được thông báo là ông muốn đổi việc không?
2. Tại sao ông muốn đổi việc?
3. Nguyên nhân nào khiến ông tham gia vào lĩnh vực hoạt động đó?
4. Tại sao ông muốn thay đổi lĩnh vực hoạt động trong công việc?
5. Vì sao ông không phục vụ trong quân đội?
6. Ông muốn làm gì trong 5 năm tới? Ông muốn khi nào nghỉ hưu?
7. Công việc lý tưởng cho ông là gì?
8. Nếu ông có toàn quyền tự do lựa chọn để thành công trong nghề nghiệp, ông sẽ chọn nghề gì? Tại sao?

##### C/ Liên quan đến giáo dục, học vấn

1. Xin cho biết về trình độ học vấn của ông? Hình thức đào tạo?
2. Ông lựa chọn các môn học chính nào? Xếp loại trong lớp.
3. Lĩnh vực hoạt động chính của ông?
4. Ông đã có bằng danh dự nào?
5. Điểm trung bình học tập?
6. Điểm số có phù hợp với khả năng học tập của ông không? vì sao không?
7. Các môn học ưa thích nhất, ác cảm nhất? Vì sao?
8. Ông có được đào tạo gì về công việc này không?



**D/ Liên quan đến kinh nghiệm làm việc**

1. Vì sao nên thuê mượn ông?
2. Ông có thể thỏa mãn yêu cầu của ông việc này bằng cách nào?
3. Ông muốn làm gì để cải tiến (hay phát triển) các thao tác (hoạt động) của chúng tôi?
4. Người có kinh nghiệm ảnh hưởng mạnh mẽ nhất tới ông là ai? Bằng cách nào?
5. Những trách nhiệm nào ở cương vị của công việc cũ mà ông ghét hoặc ưa thích nhất? Vì sao?
6. Những điểm mạnh và hạn chế nhất của ông trong công việc này?
7. Những điểm hạn chế nhất của viên thanh tra cũ của ông là gì?
8. Ông thích loại thanh tra nào nhất? Vì sao?
9. Ông giám sát bao nhiêu người? Loại nào?
10. Trọng trách lớn nhất mà ông đã từng thực hiện?
11. Ông có thể làm việc với loại trang bị, dụng cụ nào?
12. Tại sao ông thường xuyên thay đổi công việc như vậy?
13. Ông đã bao giờ bị buộc thôi việc chưa? Vì sao vậy?
14. Mô tả cuộc khủng hoảng lớn nhất trong nghề của ông?
15. Ông làm gì trong những giai đoạn không ghi trong bản tóm tắt?
16. Tại sao ông nghỉ việc lâu vậy?
17. Thực chất bệnh tật của ông trong thời gian ông ở bệnh viện ?
18. Tôi có thể xem mẫu công việc của ông?

**E/ Liên quan đến trả lương**

1. Ông yêu cầu bao nhiêu?
2. Lương tối thiểu ông chấp nhận là bao nhiêu?
3. Tiền lương cao nhất trong 5 năm cuối của ông?
4. Theo ông thì vì sao ông xứng đáng hưởng lương như thế?
5. Chúng tôi không trả số lương mà ông nên được nhận. Ông có thể vui lòng với tiền lương thấp hơn và dần dần đạt tới mức đó không?
6. Ông mong đợi có thu nhập bao nhiêu trong 5 năm tới?

**PHỤ LỤC 6 : THƯ CẢM ƠN**

CÔNG TY TNHH BẾN THÀNH

73 Ngô Thời Nhiệm Q3

*Tp. Hồ Chí Minh, ngày .... tháng .... năm*

Kính gửi : .....

*Ban lãnh đạo Công Ty TNHH Bến thành bày tỏ cảm ơn chân thành đến Anh/ Chị đã nhiệt tình hưởng ứng lời mời cộng tác của Công ty chúng tôi trong đợt tuyển dụng vừa qua.*

*Không có sự vinh dự và niềm hạnh phúc nào bằng khi nhu cầu của Công ty chúng tôi được Anh/ Chị dành nhiều thời gian quan tâm đến. Sự nhiệt huyết, tính năng động và niềm đam mê được làm việc và cống hiến cho Công ty của Anh/Chị là nguồn động lực quý báu giúp chúng tôi có cơ sở vững chắc để tin và mạnh dạn đầu tư, phát triển những dự án mới trong tương lai.*

*Tuy nhiên, do số lượng nhân sự trong đợt tuyển dụng này cũng chỉ có giới hạn nhất định, chúng tôi đành phải hẹn Anh/ Chị ở một đợt công tác khác.*

*Việc trả hồ sơ xin việc qua bưu điện có nhiều trường hợp bị thất lạc. Do đó nếu có nhu cầu, mong Anh/ Chị vui lòng đến Công ty nhận lại hồ sơ xin việc từ ngày đến ngày.*

*Một lần nữa chúng tôi chân thành cảm ơn và chúc Anh/ Chị gặt hái được nhiều thành công trong cuộc sống.*

*Kính chào thân ái*  
KT GIÁM ĐỐC NHÂN SỰ



**PHỤ LỤC 8 : PHIẾU NHẬN XÉT NHÂN VIÊN THỬ VIỆC**

TP.Hồ Chí Minh, ngày... Tháng... năm 2003.  
(Dùng cho CNV nghiệp vụ khối Công ty, PX)

Họ và tên CNV : ..... Năm sinh : ..... Số hiệu: .....

Chức vụ : ..... Đơn vị : .....

Ngày vào làm việc: ..... Ngày nhận xét : .....

**1.NHẬN XÉT VỀ CÔNG VIỆC**

Nhận xét về kết quả công việc được giao (Liệt kê các việc chính đã làm trong thời gian thử việc và đánh giá kết quả thực hiện)	Thang điểm	
	CNV tự cho	Cấp trên trực tiếp xác định
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
Nhận xét về CNV	CNV tự cho	Cấp trên trực tiếp xác định
1. Cách ăn mặc		
2. Sự tự tin		
3. Khả năng trình bày/ diễn đạt		
4. Lanh lợi (đáp ứng)		
5. Năng động, hay đề xướng (chủ động)		
6. Sự hiểu biết về đơn vị/ nơi làm việc.		
7. Tiếp xúc với cấp trên, đồng nghiệp		
8. Khả năng học tập		
9. Sự chính xác trong công việc		
10. Làm đúng thời hạn		
11. Sức khoẻ		
12. Lòng nhiệt thành		
13. Thái độ và sự chấp nhận công việc.		
14. Cách sử dụng thời giờ (tiết kiệm hay phí phạm )		
15. Cách tổ chức công việc để làm xong nhiệm vụ		
16. Sự trưởng thành trong suy nghĩ		

**2.Kết luận:**  
2.1 Sau khi xem xét các yếu tố trên nhận xét của tôi về CNV là:



- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Xuất sắc                          | <input type="checkbox"/> Tốt, có nhiều triển vọng                     |
| <input type="checkbox"/> Trung bình, chấp nhận được        | <input type="checkbox"/> Đúc độ nhưng còn nhiều hạn chế về khả năng   |
| <input type="checkbox"/> CNV cần thời gian để học hỏi thêm | <input type="checkbox"/> Chưa xác định rõ, cần thêm một thời gian nữa |

Các nhận xét khác : .....

.....

.....

**2.2 Đề nghị:**

- Tuyển dụng chính thức từ ..... và ký hợp đồng với thời hạn .....
- Tiếp tục thử việc thêm đến .....  Không tuyển dụng .....

Đề nghị CNV được hưởng thu nhập

- Bảng: ..... Mức: ..... MLCB: ..... MLCT: .....
- Phụ cấp, trợ cấp: ..... Số tiền:.....
- Phụ cấp, trợ cấp ..... Số tiền:.....
- Thu nhập: Chưa tính thưởng: ..... Đã tính thưởng:.....

**GIÁM ĐỐC**

**PHÒNG HCNS**

**TRƯỞNG ĐƠN VỊ**

**NỘI DUNG ĐIỂM SỐ**

Điểm 5	Xuất sắc- thường vượt yêu cầu
Điểm 4	Đáng khen – thường đạt yêu cầu đôi khi vượt yêu cầu.
Điểm 3	Đủ năng lực – thường đạt theo yêu cầu
Điểm 2	Yếu – đôi khi đạt theo yêu cầu và cần tạo hoặc nhắc nhở thêm
Điểm 1	Kém – không đạt yêu cầu

**PHỤ LỤC 9 : Thư mời nhận việc**

Công ty TNHH Bến Thành

Ngày tháng năm

Kính gửi Ông : Trần Văn Sơn

*Thưa ông Sơn ! Lá thư này xác nhận lời mời vào làm việc mà chúng tôi đã thể hiện khi ông có mặt tại văn phòng của chúng tôi ngày hôm qua. Chúng tôi hân hạnh mời ông giữ vị trí Chánh văn phòng tại trụ sở chính của chúng tôi. Mức lương ban đầu sẽ là ..... đồng/tháng, trả làm 2 lần. Chúng tôi gửi kèm theo đây tài liệu nêu rõ ngoài lương còn có các phúc lợi, bảo hiểm... dành cho nhân viên của Công ty.*

*Xin lưu ý rằng việc nhận vào làm việc còn phụ thuộc vào việc khám sức khỏe của ông tại Công ty chúng tôi.*

*Chúng tôi mong ông sẽ thông báo cho chúng tôi về quyết định của mình trong vòng hai tuần kể từ ngày hôm nay và ông sẽ bắt đầu làm việc sau thời điểm đó hai tuần.*

*Chúng tôi hy vọng ông sẽ nhận lời làm việc cho công ty và tin rằng điều này sẽ đem lại mối quan hệ có lợi cho cả đôi bên.*

**PHỤ LỤC 10**  
**THƯ XIN VIỆC THEO KIỂU KHỐI**

Bailey Hall  
Peari River College  
Poplarvill, MS 23961

*November 1, 1999*

Ms. Mary Murphy,  
American Manufacturing Company  
300 Industrial Avenue  
Jackson, MS 23844

Dear MS. Murphy,

Do you have an opening in your oil firm for a mail clerk? My qualifications include an applied science degree from Peart River College with a major in secretarial studies and considerable experience working in offices part- time white putting myself through school.

My college training provides an excellent foundation for the position. In addition to my business requirements, my program of studies includes courses in psychology, sociology, and human relations that have give me a strong background in understanding the nature of people. My overall grade-point average place me in the top five percent of my graduating class.

As a mail clerk in your firm I would have the opportunity to assume the responsibility of sorting and delivering mail just as I have as secretary in the Division of Business at Pearl River College. In that position my supervisor gave me jobs to do and let me assume the entire responsibility for getting them done. I met deadlines, handled difficult student problems with tact, was left to decide how to carry out a job in the most efficient manner.

If you wish to telephone me about an interview after reading the enclosed data sheet, you can reach me at Peart River College, 234 – 3581 any weekday. My class are at 1: 00 P.M ..., and I could come to your office after that time.

Sincerely,  
Ms. Betty Brown  
Enclosure.

## PHỤ LỤC 11

### CÁC CÂU HỎI PHÒNG VẤN ĐƯỢC THẬP TỪ CÁC CUỘC PHÒNG VẤN CỦA CÁC CÔNG TY VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI TẠI VIỆT NAM

1. Tell me about yourself.  
Hãy cho tôi biết về chính bản thân bạn.
2. Tell me about your strong points.  
Nói cho tôi biết về điểm mạnh của bạn.
3. Describe your weaknesses.  
Mô tả những điểm yếu của bạn
4. What is your greatest achievement to this date ?  
Cho đến ngày này, thành công lớn nhất của bạn là gì ?
5. How would you convince me that you are right for this job ?  
Làm thế nào để bạn thuyết phục tôi rằng bạn thích hợp cho công việc này?
6. You have been job – hunting for quite a while – why do you think you have a problem a job ? (Why do you want to change your job ?)  
Bạn đã tìm việc trong thời gian khá lâu – Tại sao bạn không nghĩ là bạn có vấn đề tìm việc ? (Tại sao bạn muốn thay đổi công việc của bạn ?)
7. What did you achieve in this job ? (from CV)  
Bạn đã hoàn thành được gì trong công việc này ? (theo sơ yếu lý lịch)
8. You were a long time in this job, didn't you go stale ?  
Bạn đã thực hiện công việc này trong thời gian dài, bạn có cảm thấy nhạt nhẽo không?
9. What is the most annoying aspect of your current job ?  
Khía cạnh nào làm cho bạn khó chịu nhất trong công việc hiện giờ của bạn ?
10. What mistakes have you made in the last 2 years ?  
Bạn đã phạm những sai lầm nào trong 2 năm vừa qua ?
11. How conversant are you with MBO (Management By Objective) ?  
Bạn thành thạo việc quản trị theo mục tiêu như thế nào ?
12. How have you developed your management skill ?  
Bạn làm thế nào để phát huy khả năng quản lý của bạn ?
13. Have you kept pace with technical developments in your industry ?  
Bạn có theo kịp những phát triển kỹ thuật trong công nghiệp của bạn không ?
14. Would you say were a “winner”, why ?  
Bạn có thể nói rằng bạn là người thắng cuộc không ? Tại sao ?
15. We have a lot of applicants for this job, why should we appoint you ?  
Chúng tôi có nhiều người xin việc, tại sao chúng tôi nên chọn anh ?
16. What has been your most valuable experience ?  
Kinh nghiệm quý giá của bạn là gì ?
17. What are you most proud of having done in your present job ?  
Bạn tự hào nhất về những vấn đề gì mà bạn đã làm trong công việc hiện tại của bạn ?
18. What is the best idea you've had in the last month ?  
Ý kiến hay nhất của bạn trong tháng vừa rồi là gì ?
19. Don't you think you're a little young / old for this job ?  
Bạn không nghĩ là bạn hơi nhỏ / lớn tuổi đối với công việc này sao ?
20. Don't you think your age will be a problem ?  
Bạn không nghĩ tuổi tác của bạn sẽ là một vấn đề sao ?
21. Are you creative ? Give an example.

- Bạn là người có óc sáng tạo không ? Cho ví dụ.
22. What was your favorite subjects ? Why ?  
Những môn học mà bạn ưa thích nhất trước đây là gì ? Tại sao ?
23. What can you do for us ?  
Bạn có thể làm gì cho công ty chúng tôi ?
24. Isn't this position above / below your salary / ability level ?  
Chức vụ này không cao hơn / thấp hơn mức lương / khả năng của bạn ?
25. How long have you been out of work ? What have you been doing meantime ?  
Bạn thất nghiệp trong bao lâu ? Bạn làm gì trong thời gian đó ?
26. Are you good at report writing ?  
Bạn viết báo cáo giỏi không ?
27. Do you come under pressure in your job ?  
Bạn chịu được sức ép trong công việc của bạn không ?
28. What makes you enjoy working for us ?  
Điều gì khiến bạn hứng thú làm việc cho công ty chúng tôi ?
29. What interests you most about this job ?  
Công việc này có điểm nào làm bạn hứng thú nhất ?
30. What is your main complaint against your company ?  
Điều phàn nàn chính của bạn đối với công ty của bạn là gì ?
31. What makes you think you enjoy working for us ?  
Điều gì khiến bạn vui thích khi làm việc cho công ty của chúng tôi ?
32. Tell me what you know about our company ?  
Nó cho tôi bạn biết gì về công ty chúng tôi
33. Do you take work home ?  
Bạn có đem việc về nhà làm không ?
34. What would you like to know about the company / the job in our company ?  
Bạn muốn biết gì về công ty, công việc ở chúng tôi ?
35. When will you be available for employment ?  
Khi nào bạn có thể làm việc ?
36. Why do you want to work for our company ?  
Tại sao bạn muốn làm việc cho công ty chúng tôi ?
37. How long do you stay with us if you were appointed ?  
Bạn sẽ làm việc với chúng tôi trong bao lâu nếu bạn được tuyển dụng ?
38. What do you see as the next step in your career ?  
Bạn chuẩn bị gì về bước tiếp theo trong sự nghiệp của bạn ?
39. Which comes first: job satisfaction or salary or status ?  
Điều gì quan trọng nhất: công việc vừa ý hay tiền lương hay địa vị ?
40. Are you interested in serving mankind, or is money your primary motivation ?  
Bạn quan tâm đến phục vụ con người hay tiền bạc là động cơ chính của bạn ?
41. What are your long – rang goals ?  
Mục tiêu dài hạn của bạn là gì ?
42. Are you an ambitious person ?  
Bạn là người có nhiều hoài bão không ?
43. What would you like to be doing ten year from now ?  
Bạn thích làm gì trong 10 năm tới ?
44. What is your ruling passion ?  
Đam mê lớn nhất của bạn là gì ?



45. Where do you see yourself in five years ?  
Bạn dự kiến bạn sẽ ở đâu trong năm năm nữa ?
46. What would you like to be doing ten year from now ?  
Bạn thích làm gì trong mười năm tới ?
47. Why aren't you earning more at your age ?  
Tại sao bạn không kiếm nhiều tiền ở tuổi bạn ?
48. How do you behave in crisis ?  
Bạn cư xử như thế nào khi chìm ngập trong khó khăn ?
49. What was the worst problem you have had in your present job and how did you solve it  
Vấn đề tệ hại nhất đã xảy ra trong công việc hiện tại của bạn là gì và bạn giải quyết như thế nào ?
50. Describe your present job, what do you find rewarding about it ?  
Mô tả công việc hiện tại của bạn ? Bạn thấy việc gì đáng làm ?
51. What difficulties do you anticipate in starting job ?  
Bạn dự đoán những khó khăn nào khi khởi sự công việc mới ?
52. How do you set about planning ?  
Bạn khởi sự việc lập kế hoạch như thế nào ?
53. Tell me about a problem you've faced and how you handled it.  
Nói cho tôi nghe về một vấn đề bạn đã gặp phải và bạn đã xử lý như thế nào ?
54. What was the worst problem in your job and how did you solve it ?  
Vấn đề tệ hại nhất xảy ra trong công việc của bạn là gì và bạn giải quyết nó như thế nào ?
55. What was the biggest problem you had to overcome ? (personal level/work oriented)  
Vấn đề lớn nhất bạn phải vượt qua là gì ? ( cá nhân/công việc)
56. You do not appear to be technically qualified enough for the job, How would you cope  
Bạn có vẻ không đủ khả năng kỹ thuật đối với công việc, Bạn làm thế nào để đối phó với nó?
57. What is the most annoying aspect of your current/last job ? Why ?  
Khía cạnh nào làm bạn khó chịu nhất trong công việc hiện thời hay gần đây ? Tại sao ?
58. How prepared are you to take lower salary ?  
Bạn chuẩn bị thế nào để chấp nhận tiền lương thấp hơn ?
59. How do you keep fit ?  
Bạn làm thế nào để giữ gìn sức khỏe ?
60. How do think other people would describe you ? – Your boss, subordinate staff.  
Bạn nghĩ thế nào khi người khác mô tả bạn : - Ông chủ của bạn, nhân viên cấp dưới của bạn.
61. What sort of person do you find it difficult to work with ?  
Bạn thấy khó làm việc với loại người nào ?
62. Do you have a sense of humour ?  
Bạn có tính hài hước không ?
63. What personal characteristics do you have that affect the way you work ?  
Bạn có cá tính nào ảnh hưởng đến cách làm việc của bạn ?
64. What was the most recent person/thing to make you very annoyed ? Why ?  
Người nào việc gì gần đây nhất làm bạn khó chịu ? Tại sao ?



65. Would you say you were an intolerant person ?  
Bạn muốn nói rằng bạn là người khoan dung không ?
66. What do you fear the most ?  
Bạn sợ nhất là cái gì ?
67. What is your worst fault and what is your best quality ?  
Khuyết điểm lớn nhất và phẩm chất tốt đẹp nhất của bạn là gì ?
68. How would you rate your present / last boss ?  
Bạn đánh giá thế nào về ông chủ hiện tại hay gần đây nhất của bạn ?
69. Do you enjoy responsibilities: being in charge of people ?  
Bạn thích nhận trách nhiệm: phụ trách những người khác ?
70. What sort of boss would you not like to work for ?  
Loại ông chủ nào bạn không thích làm việc dưới quyền ?
71. Describe your ideal boss.  
Mô tả người chủ lý tưởng của bạn.
72. Describe the worst person you ever work for.  
Hãy mô tả người xấu nhất mà bạn làm việc dưới quyền.
73. How would you describe your personalities ?  
Bạn mô tả nhân cách của bạn thế nào ?
74. When did you lose temper ? Describe what happened.  
Bạn đã nổi giận khi nào ? Mô tả nó.
75. How do you think your secretary describe you ?  
Bạn nghĩ thư ký của bạn miêu tả bạn như thế nào ?
76. Can you accept criticism ?  
Bạn chấp nhận phê bình không ?
77. What are your views on ... (a problem of day) ?  
Quan điểm của bạn về ... (một vấn đề trong ngày) ?
78. Tell me about the worst person you ever had ?  
Nói cho tôi nghe về ông chủ hay người tồi tệ nhất mà bạn đã từng gặp.
79. Are you sure you could do for this job ?  
Bạn chắc rằng bạn có thể làm được công việc này không ?
80. Rate yourself on a scale from one to ten.  
Bạn hãy tự đánh giá bạn trên thang điểm từ một đến mười.
81. How often do you doubt your own capabilities ?  
Bạn thường hoài nghi về chính khả năng của bạn như thế nào ?
82. If you were appointed, what would you do to change the position of the company, to help the company stand up firmly in the competitive market ?  
Giả sử bạn là người trúng tuyển, bạn sẽ đưa ra những chính sách nào làm thay đổi vị thế của công ty, giúp công ty đứng vững hơn trên vị thế cạnh tranh.
83. Who buy your clothes ?  
Ai mua quần áo cho bạn ?
84. What do you find interesting in today's newspaper ?  
Bạn thấy điều gì thú vị trên báo ngày hôm nay ?

## Câu hỏi ôn tập : QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

- 1- Thế nào là quản trị nhân lực ? Vì sao nói quản trị nguồn nhân lực vừa khó khăn vừa phức tạp?
- 2- Trình bày kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của các nước – Những bài học kinh nghiệm?
- 3- Những nguyên tắc cơ bản và các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực là gì ? Khả năng áp dụng cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam ?
- 4- Vai trò của phòng tổ chức / quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thể hiện qua những chức năng nào ? Làm thế nào để sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí về quản trị nguồn nhân lực?
- 5- Thế nào là phân tích công việc ? Tại sao nói phân tích công việc là một công cụ cơ bản cho các nhà quản trị nguồn nhân lực?
- 6- Nội dung chủ yếu của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc là gì ?
- 7- Trình bày các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc ? Thực hiện 1 bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên ?
- 8- Trình bày kế hoạch hóa nguồn nhân lực ? Mối quan hệ giữa chiến lược nguồn nhân lực và chiến lược kinh doanh ?
- 9- Phân tích ưu nhược điểm của các nguồn ứng viên từ bên trong nội bộ và từ bên ngoài doanh nghiệp ?
- 10- Các hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp ? Khi quảng cáo tuyển nhân viên cho doanh nghiệp cần lưu ý vấn đề gì ? Những yếu tố cơ bản cần quan tâm khi đánh giá chất lượng của một bài quảng cáo tuyển nhân viên ?
- 11- Các biện pháp giải quyết tình huống thừa và thiếu nhân viên trong doanh nghiệp?
- 12- Những nội dung chính của quá trình tuyển dụng nhân viên ?
- 13- Đặc trưng của các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực cho doanh nghiệp ?
- 14- Nội dung và các hình thức trắc nghiệm được sử dụng trong tuyển chọn nhân viên ?
- 15- Đánh giá gì về mức độ chính xác và độ tin cậy của các hình thức trắc nghiệm tuyển nhân viên ?
- 16- Nội dung và ưu nhược điểm của các hình thức phỏng vấn ?

- 17-Nội dung cơ bản của quá trình phỏng vấn ? Kỹ năng phỏng vấn ? Các dạng phỏng vấn được áp dụng trong quá trình phỏng vấn ? Lấy ví dụ về câu hỏi phỏng vấn tình huống.**
- 18- Phân tích chi phí lợi ích của đào tạo như thế nào ? Quy trình đào tạo theo tiêu chuẩn chất lượng ?**
- 19- Đặc điểm tâm lý của các nhân viên có có ảnh hưởng như thế nào khi bố trí các nhân viên này vào các bộ phận (phòng ban) trong doanh nghiệp để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng cá nhân ?**
- 20-Quy trình và các phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.**
- 21-Ý nghĩa và cách thức xác định hệ số bận việc ?**
- 22-Ý nghĩa của lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, phụ cấp ?**
- 23-Các hình thức tiền lương kích thích ở cấp độ cá nhân, nhóm và doanh nghiệp ?**
- 24-Những yếu tố cơ bản cần xét đến khi phân bổ quỹ lương của doanh nghiệp?**
- 25-Sự khác biệt về thị trường lao động của các công nhân, nhân viên hành chính văn phòng, các chuyên gia và các quản trị gia thể hiện trong các yếu tố nào ?**
- 26-Những điểm quan trọng nhất trong chính sách tiền lương của doanh nghiệp là gì ?**
- 27-Nội dung, trình tự xây dựng bảng lương doanh nghiệp ?**
- 28-Đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ?**
- 29-Khái niệm đào tạo và phát triển ? Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – Ưu, khuyết điểm của nó?**