

CHIẾN LƯỢC VÀ CHÍNH SÁCH NGUỒN NHÂN LỰC

Ngô Quý Nhâm, MBA

Khoa Quản trị Kinh doanh, ĐH Ngoại Thương
Email: quynham@gmail.com - Tel: 0904063835

Nội dung trình bày chủ yếu được chất lọc từ các công trình nghiên cứu và sách: ***Competitive Advantage Through People*** (Pfeffer, Harvard Business School Press, 1994); ***Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People*** (Pfeffer, Academy of Management Executive); ***Competitive Strategy*** (Porter, Competitive Advantage, The Free Press, 1985), ***What is strategy?*** (Porter, Harvard Business Review, Nov./Dec 1996); ***Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*** (Barney, Journal of Management, Vol.17, 1991). ***Strategic Human Resource Management*** (Mello, Thomson, 2006); ***Human Resource Management*** (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, McGrawHill)

NGO QUY NHAM, MBA

Hệ thống chiến lược

Hệ thống các tuyên bố về chiến lược của công ty

Sứ mệnh

Hệ thống giá trị

Tâm nhìn

Chiến lược

Bảng cân đối c.lược

Các thành phần của một chiến lược kinh doanh?

Mục tiêu

Tăng trưởng? Lợi nhuận?

Phạm vi

(khách hàng/sp cung cấp, khu vực địa lý, mức độ hội nhập dọc)

Lợi thế cạnh tranh

(định vị giá trị cung cấp cho khách hàng)

Các hoạt động

(chuỗi giá trị)

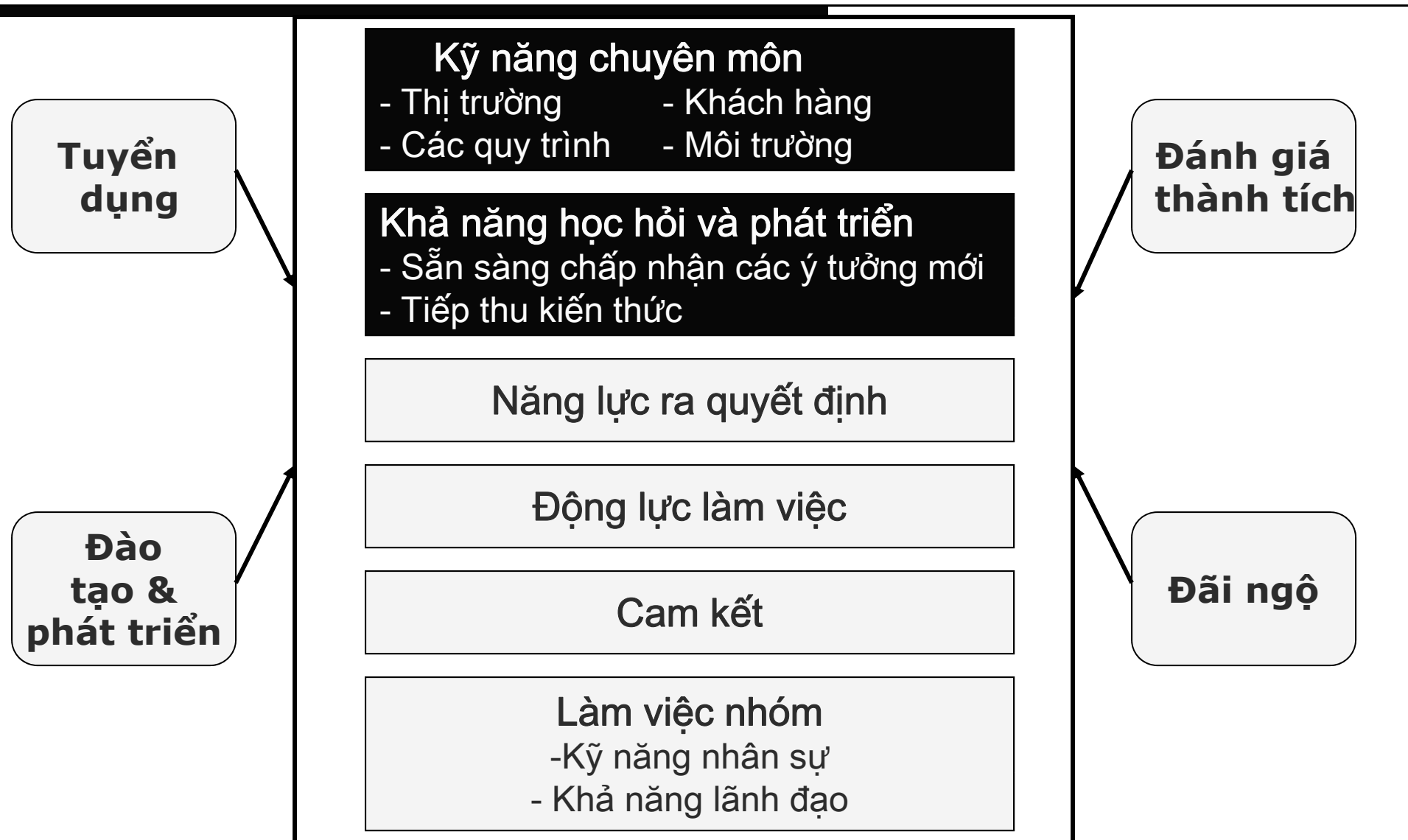
Câu hỏi thảo luận:

1. Anh/chị nhìn nhận và đối xử với **người lao động** trong doanh nghiệp như thế nào?
2. Anh/chị đánh giá **giá trị của người lao động** dựa trên yếu tố nào?

Quan niệm về nguồn nhân lực

- ☞ Các doanh nghiệp thành công trên thế giới đều quan niệm **người lao động** trong doanh nghiệp là "**tài sản**" đặc biệt.
- ☞ Và vì vậy, các nhà lãnh đạo quản lý theo **quan điểm đầu tư**

Những giá trị người lao động đóng góp cho doanh nghiệp:



Hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực

- 5 **Nguồn nhân lực đổi mới liên tục; Sự nhất quán thành tích của tổ chức; Cải tiến năng lực liên tục**
- 4 **Tư vấn nhân sự; Quản trị Năng lực Tổ chức; Quản trị thành tích bằng phương pháp định lượng; Tài sản dựa trên năng lực cốt lõi; Nhóm công tác được ủy quyền; Liên kết năng lực**
- 3 **Văn hóa “tham gia”; Phát triển nhóm; Các hoạt động dựa trên năng lực cốt lõi; Phát triển nghề nghiệp; Phát triển năng lực cốt lõi; Hoạch định nguồn nhân lực; Phân tích năng lực**
- 2 **Hệ thống đãi ngộ; Đào tạo và phát triển; Quản trị thành tích; Môi trường làm việc; Giao tiếp và điều phối; Tuyển dụng**



Tối ưu –
Quản trị
thay đổi



Quản trị năng lực
tổ chức



Quản trị năng lực
cốt lõi



Quản trị con người (nhân sự)



Quản trị không nhất quán

Chiến lược nhân sự: Sự gắn kết giữa chiến lược và hoạt động

- ☞ Chiến lược nhân sự là sự **tích hợp** các chính sách và hoạt động QTNNL với chiến lược kinh doanh
- ☞ Sự tích hợp này được thể hiện ở các khía cạnh:
 - **Gắn kết** các chính sách nhân sự **với chiến lược** của doanh nghiệp.
 - Xây dựng các chính sách **bổ sung** cho nhau đồng thời **khuyến khích sự tận tâm, linh hoạt** và **chất lượng** công việc của người lao động.

Chiến lược công ty

Bối cảnh tổ chức

Đặc điểm môi trường

**Nhu cầu kinh doanh chiến lược
(Các mục tiêu kinh doanh chiến lược)**

Các hoạt động QTNNL chiến lược

Triết lý NNL

Xác định giá trị và văn hóa DN

} DN đối xử và nhìn nhận con người như thế nào

Các chính sách NNL

Các giá trị đóng vai trò chỉ dẫn/định hướng

} Thiết lập những định hướng cho việc giải quyết các vấn đề liên quan đến con người và các chương trình NNL.

Các chương trình NNL

Các chiến lược NNL

} Phối hợp các nỗ lực nhằm khuyến khích thay đổi để giải quyết các vấn đề liên quan đến con người

Các hoạt động NNL

Đối với các vai trò lãnh đạo, quản lý và điều hành

} Khuyến khích các hành vi gắn với các vai trò khác nhau

Các quy trình NNL

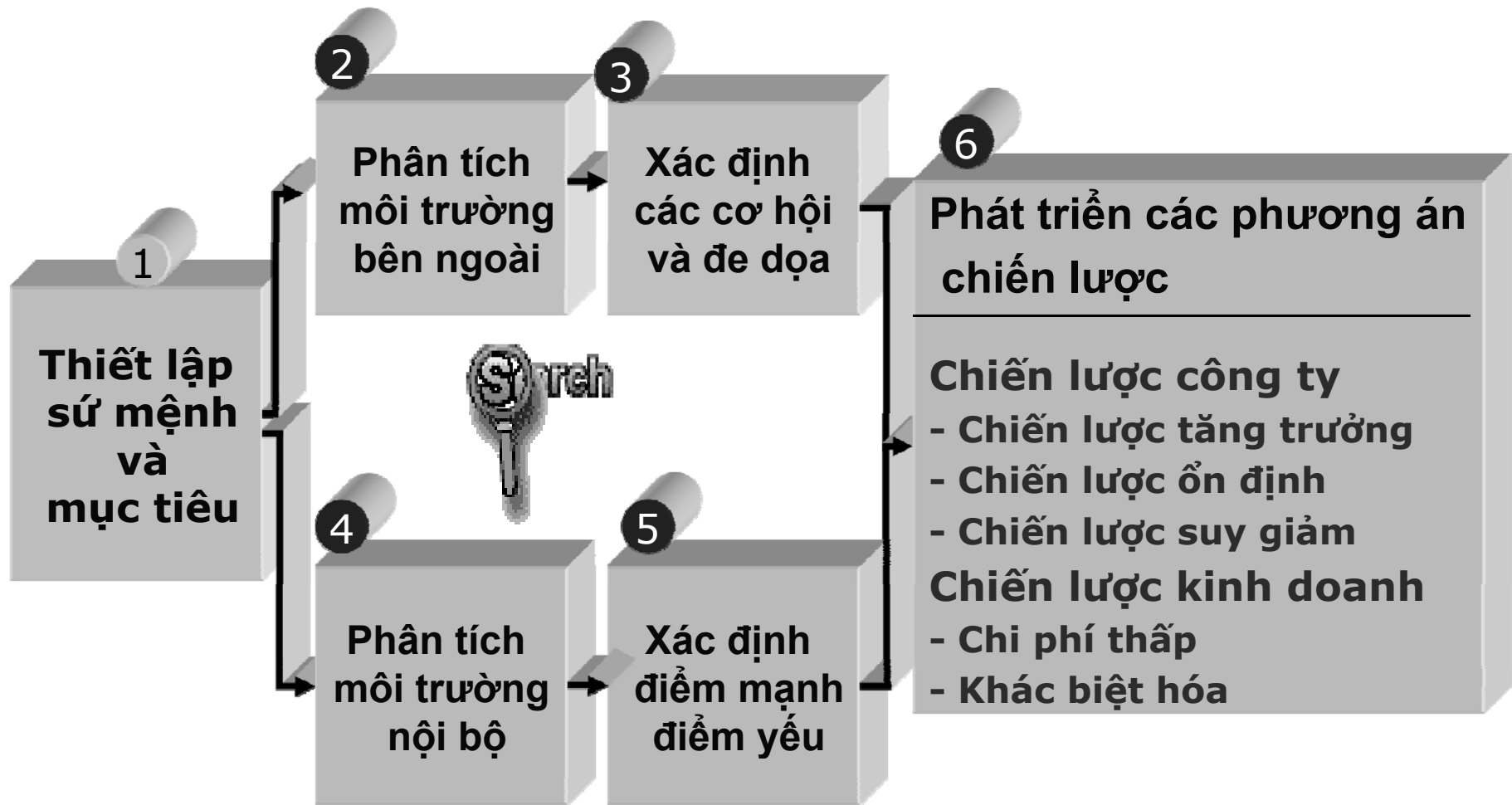
Để hình thành và triển khai các hoạt động

} Xác định cách thức các hoạt động này được triển khai

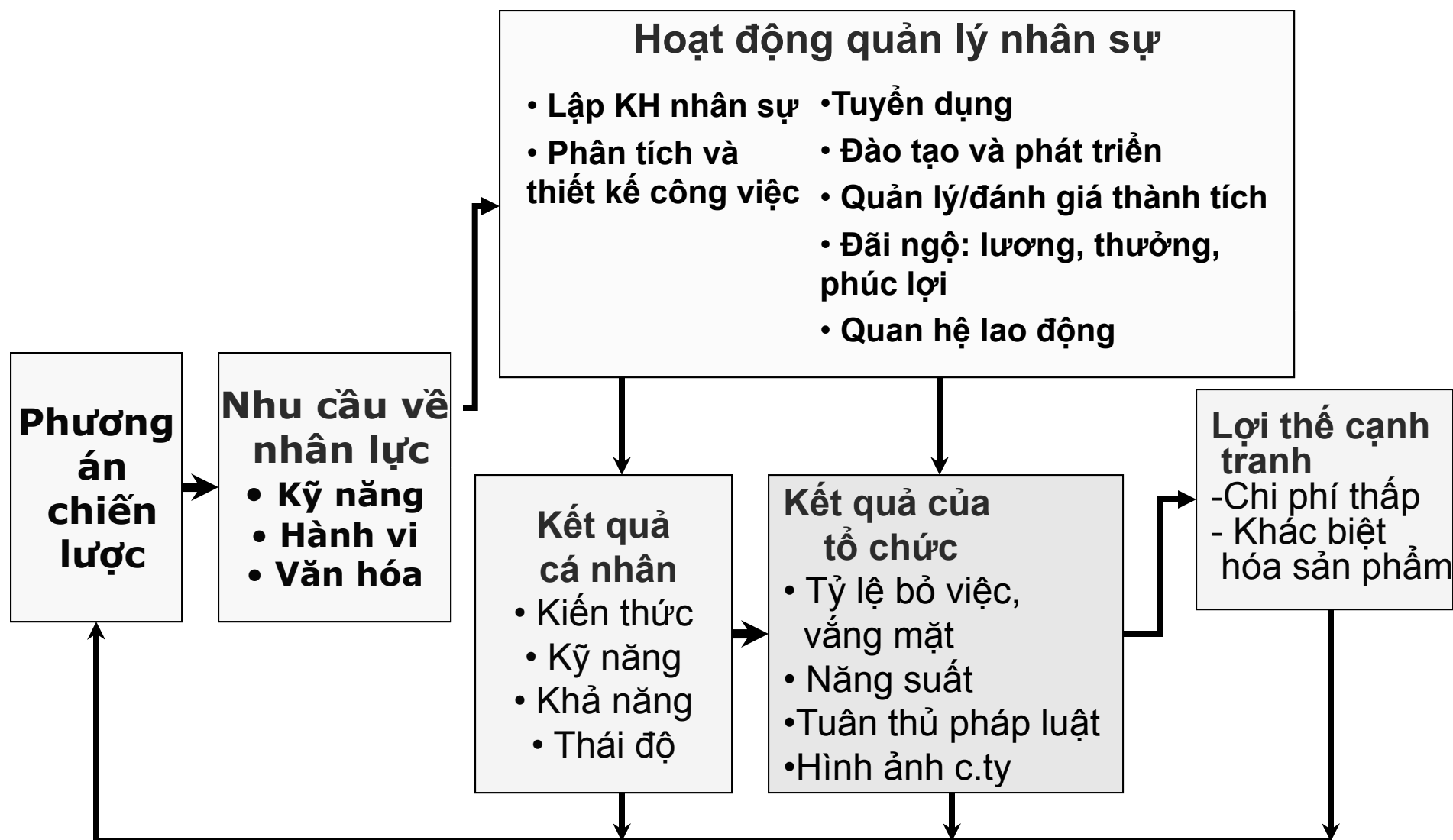
Triết lý quản lý nhân sự để đạt LTCT

Triết lý cũ	Triết lý mới
Tính kinh tế nhờ quy mô là cơ sở cho logic phát triển	Tính kinh tế nhờ thời gian (tốc độ) là cơ sở cho logic phát triển
Chất lượng đòi hỏi sự đánh đổi	Chất lượng là “tôn giáo”; không thỏa hiệp
Người làm không phải người lo	Người làm cũng là người lo
Tài sản là máy móc, thiết bị, nhà xưởng	Tài sản là con người
Lợi nhuận là mục tiêu kinh doanh chủ yếu	Sự thỏa mãn của khách hàng là mục tiêu kinh doanh chủ yếu
Tổ chức dựa trên thứ bậc: mục tiêu là làm hài lòng ông chủ/người quản lý	Tổ chức theo mạng lưới giải quyết vấn đề: mục tiêu là làm hài lòng khách hàng nội bộ hoặc bên ngoài
Đo lường để đánh giá kết quả hoạt động	Đo lường để giúp nhân viên cải thiện kết quả hoạt động

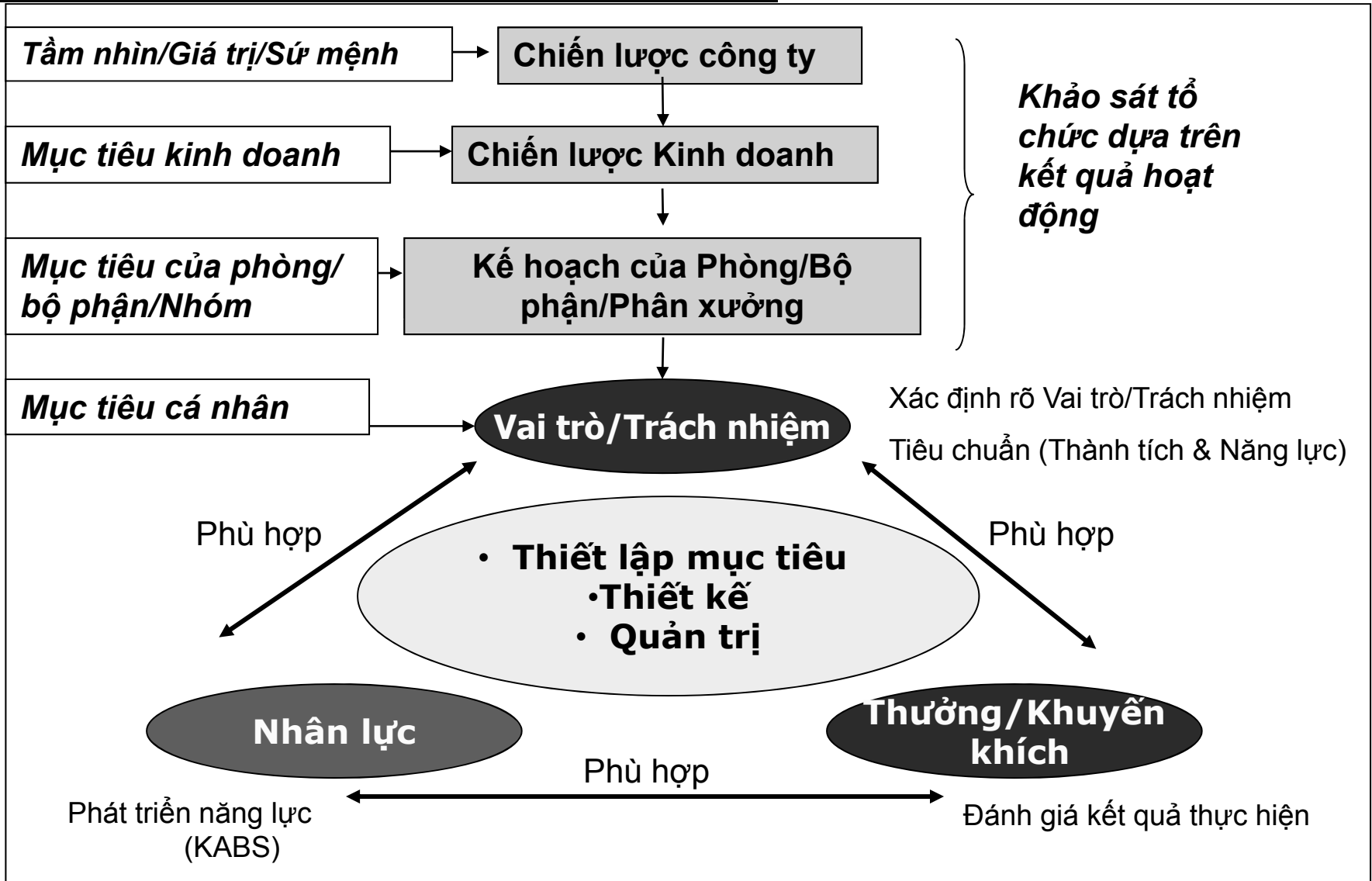
Quá trình hoạch định chiến lược



Quá trình hoạch định chiến lược nhân sự



Mối liên quan giữa Quản trị/Phát triển Nguồn Nhân lực với Chiến lược kinh doanh.



Chiến lược công ty và QLNS chiến lược

Chiến lược công ty

Chiến lược phát triển tự thân

Chiến lược phát triển bằng mua lại hoặc sáp nhập

Chiến lược nhân sự

- Hoạch định NNL để đảm bảo nhân viên mới được **tuyển dụng và đào tạo kịp thời** để nắm bắt cơ hội thị trường
- Thông tin cho các nhân viên biết về **cơ hội thăng tiến** và phát triển
- Đảm bảo **duy trì chuẩn mực chất lượng và thành tích**
- **Hợp nhất** hai hệ thống nhân sự khác biệt của hai công ty khác nhau
- **Cắt giảm** nhân sự như thế nào

Chiến lược công ty và QLNS chiến lược

Chiến lược Công ty

Chiến lược ổn định
(ít cơ hội phát triển)

Chiến lược suy giảm

Chiến lược nhân sự

- Xác định **nhân sự chủ chốt** và phát triển **chiến lược giữ chân** những nhân sự này

- **Cắt giảm nhân sự** để cắt giảm chi phí
- Phát triển chiến lược để quản lý “những người sống sót”

Chiến lược cạnh tranh và Chính sách nhân sự

Chi phí thấp

Tổ chức
lao động

- **Tập trung** hóa
- **Chuyên môn hóa** & định chuẩn các vị trí

Tuyển
dụng

- Tuyển **dụng theo yêu cầu** công việc (đủ)
- Chú trọng **thâm niên**, giảm thiểu bỏ việc
- Ưu tiên **nguồn nội bộ**
- Sử dụng lao động **bán thời gian**

Đào tạo –
Phát triển

- ĐT&PT hạn chế
- Tập trung vào công việc và cập nhật
- Nâng cao trình độ
- Dành cho mọi người

Chiến lược cạnh tranh và Chính sách nhân sự

Chi phí thấp

Đánh giá nhân sự

- Đánh giá dựa trên yêu cầu về **trình độ**
- Tiêu chí ĐG gắn với **quy trình & kết quả cá nhân**
- Tiêu chí **ngắn hạn**

Đãi ngộ (tiền lương)

- Dựa trên hiệu suất và thâm niên
- Công bằng nội bộ/ bên ngoài

Quan hệ lao động

- Q.hệ giữa quản lý- nhân viên: **truyền thống**
- Thông tin liên lạc và hỗ trợ bị hạn chế

Chiến lược cạnh tranh và Chính sách nhân sự

	Chất lượng	Đổi mới
Tổ chức lao động	<ul style="list-style-type: none"> • Phi tập trung hóa • Chuyên môn hóa • Tham gia tích cực 	<ul style="list-style-type: none"> • Phi tập trung hóa • Linh hoạt • Các nhóm bán tự chủ • Tham gia tích cực
Tuyển dụng	<ul style="list-style-type: none"> • Tuyển dụng tiềm năng, tiêu chí rõ ràng (cao) • Luân chuyển nội bộ • Các kế hoạch PT ngành nghiệp chuyên sâu • Ưu tiên nguồn nội bộ 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuyển dụng tiềm năng đa dạng (rất cao) • Vườn ươm tài năng • Bổ nhiệm linh hoạt, theo năng lực • Dịch chuyển ưu tiên nguồn nội bộ & luân chuyển
Đào tạo – Phát triển	<ul style="list-style-type: none"> • Nhiều và rộng rãi • Đ. tạo ngoài công việc, • Tập trung vào chuyên môn & hành vi • Dành cho mọi người 	<ul style="list-style-type: none"> • Đào tạo tại chỗ • Đào tạo nhiều, chú trọng phát triển đa năng • Chú trọng đến nhân sự chiến lược

Chiến lược cạnh tranh và Chính sách nhân sự

	Chất lượng	Đổi mới
Đánh giá nhân sự	<ul style="list-style-type: none">• Đánh giá năng lực• Tuân thủ các quy định về chất lượng• Đánh giá theo nhóm	<ul style="list-style-type: none">• Đánh giá các hành vi nhằm phát triển năng lực• Tập trung vào kết quả dài hạn
Đãi ngộ (tiền lương)	<ul style="list-style-type: none">• Dựa trên trình độ• Lương cạnh tranh• Nhiều phúc lợi	<ul style="list-style-type: none">• Dựa trên hành vi• Lương cạnh tranh• Cấu trúc cân bằng• Chia sẻ lợi nhuận• Nhiều phúc lợi
Quan hệ lao động	<ul style="list-style-type: none">• Q.hệ quản lý & nhân viên: hợp tác• Nhiều hỗ trợ và thông tin liên lạc	<ul style="list-style-type: none">• Q.hệ quản lý & nhân viên: cân bằng• Bầu không khí 'cởi mở'

Cơ sở của chính sách nhân sự:

NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Tháp nhu cầu

Tự khẳng
định

☞ Các nhu cầu ở bậc thấp hơn phải được thoả mãn trước

Tự trọng

☞ Nhu cầu nổi trội nhất tại một thời điểm sẽ tạo động cơ mạnh mẽ nhất để thực hiện mục tiêu

Xã hội

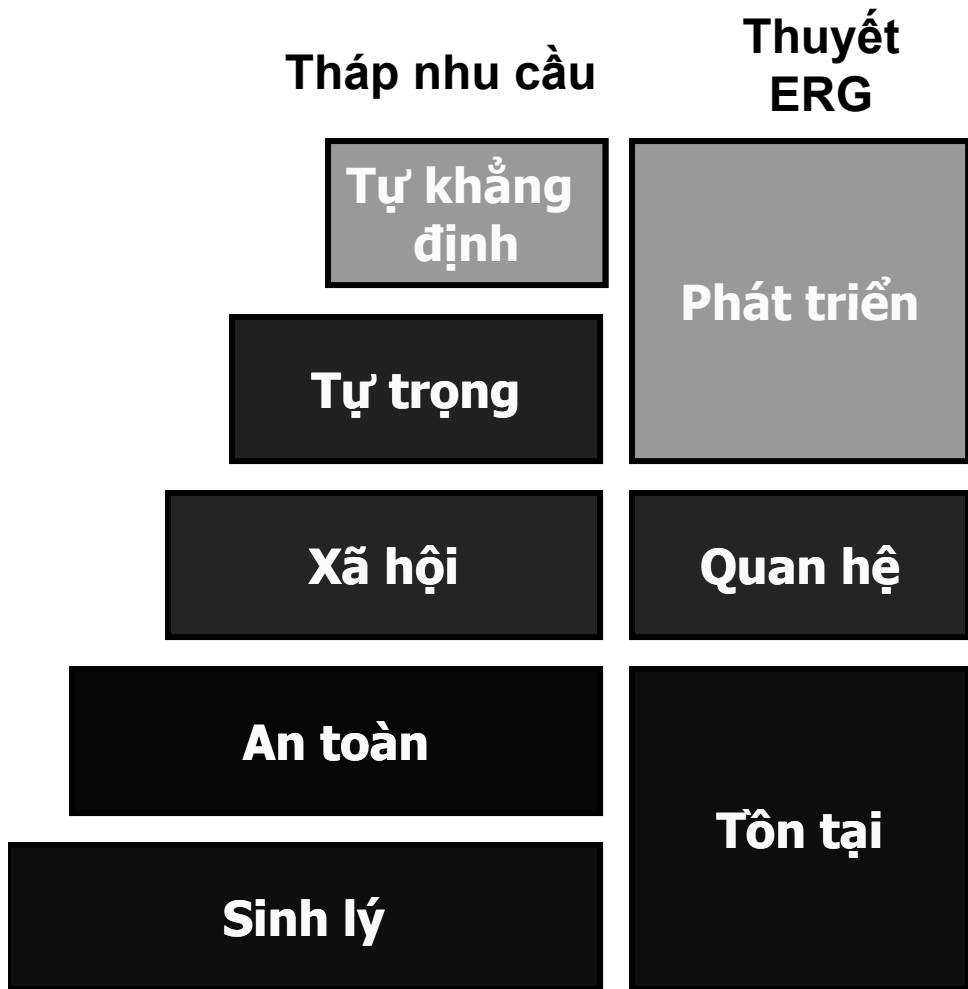
☞ Khi một nhu cầu được thoả mãn, thì nó không còn là yếu tố tạo ra động lực

An toàn

☞ Nhà quản lý cần phải xác định và tạo cơ hội thoả mãn một cách hợp lý nhất nhu cầu nổi trội để tạo động lực cho người lao động.

Sinh lý

Cơ sở của chính sách nhân sự: **NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG**



- ➔ Mô hình của Alderfer có 3 nhóm nhu cầu
- ➔ Bổ sung quá trình thất vọng theo trình tự vào mô hình của Maslow

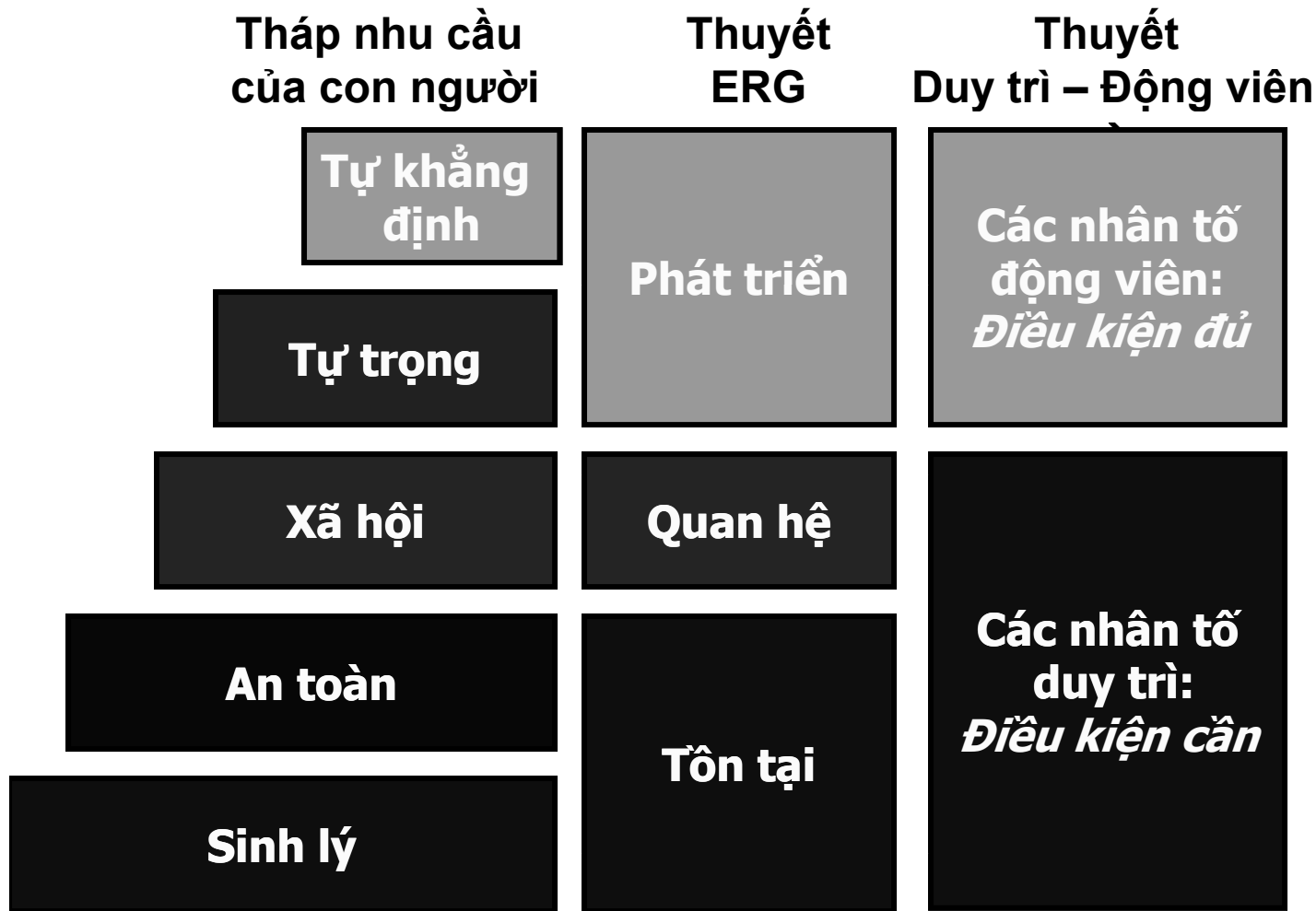
Cơ sở của chính sách nhân sự:

NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

THUYẾT DUY TRÌ – ĐỘNG VIÊN

- ☞ **Yếu tố duy trì:** không có thì bất mãn, có thì ngăn chặn được sự bất mãn nhưng không có tác dụng tạo động lực
 - Gồm: lương, điều kiện làm việc, sự giám sát, mối quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc
- ☞ **Yếu tố động viên:** không có thì cũng không sao (không gây bất mãn), có thì có tác dụng tạo động lực
 - Gồm: cảm giác hoàn thành công việc, công việc đòi hỏi sự phấn đấu, bản thân công việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp

Cơ sở của chính sách nhân sự: **NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG**



Lý thuyết về sự công bằng

Lợi ích cá nhân

Đóng góp cá nhân



Lợi ích của người khác

Đóng góp người khác

Khi thấy bất công, nhân viên có thể:

1. Giảm đầu vào (đóng góp) của chính mình
2. Tăng đầu ra (phần nhận được) của chính mình
3. Để mặc tình huống gây ra sự không công bằng
 - thôi việc, không hợp tác với người được phần thưởng cao hơn

Các yếu tố có thể gây bất mãn

- ☞ Coi thường cấp dưới
- ☞ Chỉ trích cấp dưới trước mặt người khác
- ☞ Quên không bao giờ quan tâm tới người khác
- ☞ Để cho nhân viên nghĩ rằng bạn chỉ quan tâm đến lợi ích của cá nhân bạn
- ☞ Thiên vị ai đó
- ☞ Làm cho cấp dưới "mất mặt"
- ☞ Do dự khi ra quyết định

KẾT QUẢ KHẢO SÁT TOÀN CẦU VỀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN NĂM 2009

Nhân tố	Tỷ lệ đánh giá là rất quan trọng
1. Công việc ổn định	65%
2. Phúc lợi	60%
3. Tiền lương	57%
4. Cơ hội được sử dụng kiến thức và kỹ năng	55%
5. Cảm giác an toàn nơi làm việc	54%
6. Quan hệ với người quản lý trực tiếp	52%
7. Sự ghi nhận thành tích/đóng góp của nhân viên	52%
8. Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý cấp cao	51%
9. Bản thân công việc	50%
10. Sự tự chủ trong công việc	47%

LẬP KẾ HOẠCH NGUỒN NHÂN LỰC

MỤC TIÊU CỦA LẬP KẾ HOẠCH NNL:

- ☞ Phòng ngừa tình trạng thừa hoặc thiếu nhân viên
- ☞ Đảm bảo doanh nghiệp có đúng người (với kỹ năng phù hợp) đúng chỗ và đúng lúc
- ☞ Đảm bảo DN có thể phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường
- ☞ Đưa ra định hướng và sự gắn kết của các hoạt động và hệ thống NNL

Giải pháp cho tình huống thừa nhân lực

Giải pháp	Tốc độ	Mức độ ảnh hưởng đến con người
1. Cắt giảm nhân công	Nhanh	Cao
2. Giảm lương	Nhanh	Cao
3. Hạ chức	Nhanh	Cao
4. Thuyên chuyển	Nhanh	Vừa phải
5. Chia sẻ công việc	Nhanh	Vừa phải
6. Ngừng tuyển dụng	Chậm	Thấp
7. Nghỉ việc tự nguyện	Chậm	Thấp
8. Khuyến khích về hưu sớm	Chậm	Thấp
9. Đào tạo lại	Chậm	Thấp

Giải pháp cho tình huống thiếu nhân lực

Giải pháp	Tốc độ	Mức độ ảnh hưởng đến con người
1. Làm thêm giờ	Nhanh	Cao
2. Sử dụng nhân viên tạm thời	Nhanh	Cao
3. Thuê ngoài (outsourcing)	Nhanh	Cao
4. Đào tạo và chuyển chuyên	Chậm	Cao
5. Giảm tỷ lệ bỏ việc	Chậm	Vừa phải
6. Tuyển nhân viên mới	Chậm	Thấp
7. Đổi mới công nghệ	Chậm	Thấp
8. Thiết kế lại công việc	Chậm	Thấp

CHÍNH SÁCH TUYÊN DỤNG

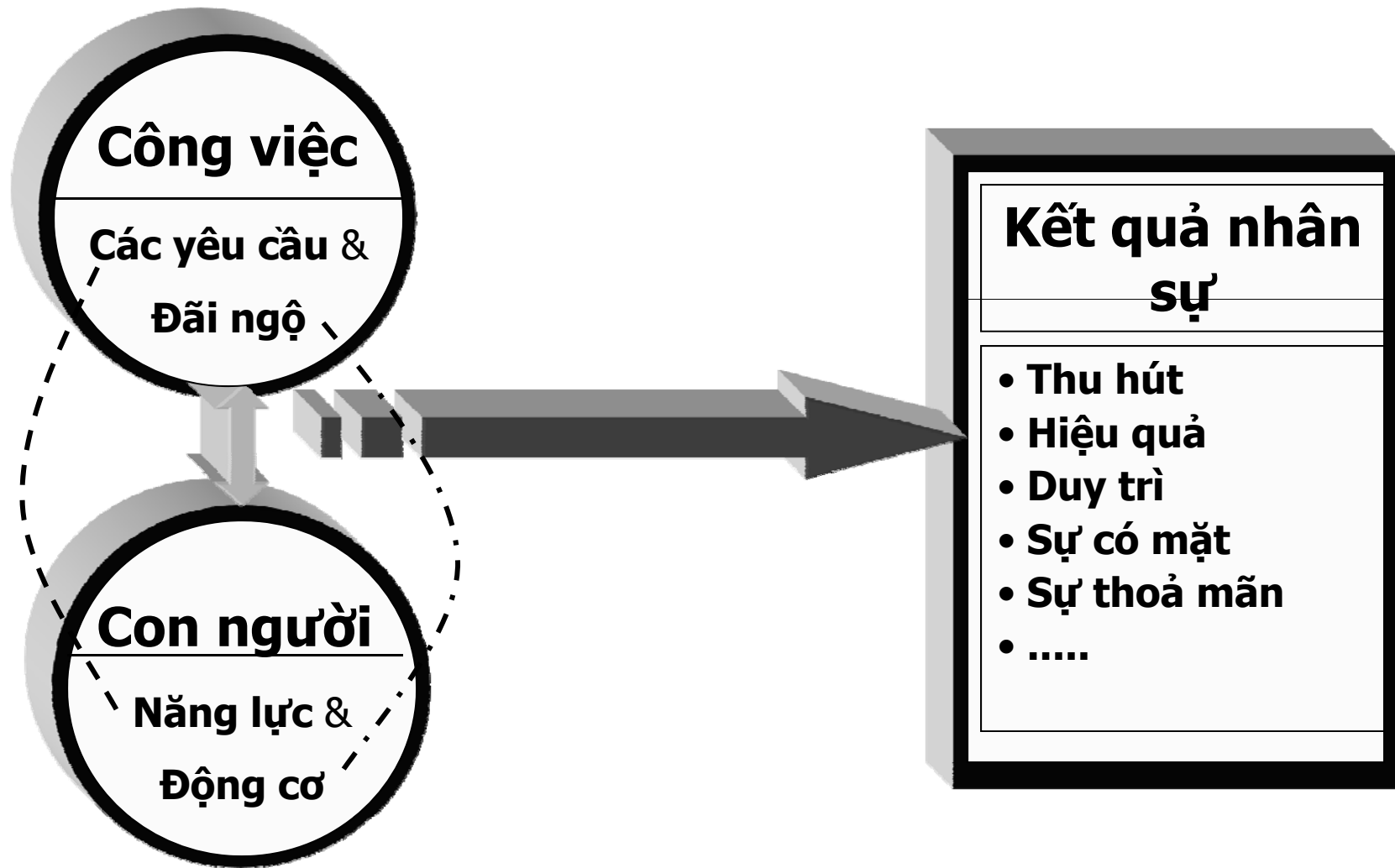
Cọp phải nhờ mèo



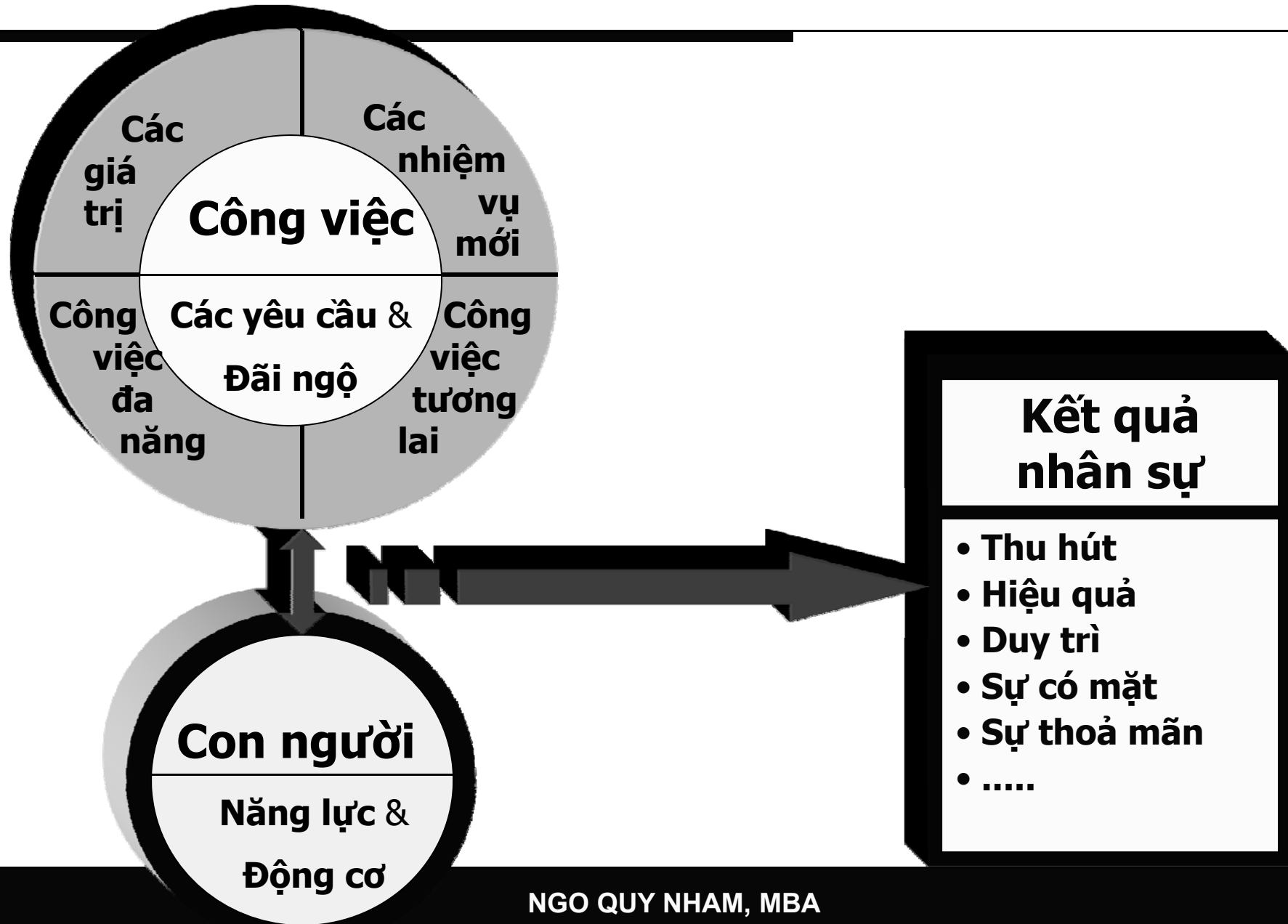
CHÍNH SÁCH TUYỂN DỤNG

- ☞ Tuyển người cho công việc hay tuyển người cho tổ chức?
- ☞ Bên trong hay bên ngoài?
- ☞ Tiêu chuẩn tuyển dụng?
- ☞ Phương pháp tuyển chọn?

Phù hợp giữa Con người - Công việc



Phù hợp giữa Con người - Tổ chức



Sự phù hợp giữa Con người – Tổ chức

☞ Lợi ích tiềm năng

1. Thái độ của nhân viên tốt hơn
 - ☞ thỏa mãn hơn với công việc
 - ☞ Cam kết hơn với tổ chức
 - ☞ Tinh thần đồng đội
2. Hành vi cá nhân mong muốn
 - ☞ Thành tích tốt hơn
 - ☞ Tỷ lệ vắng mặt, bỏ việc thấp
3. Tăng cường việc thiết kế tổ chức
 - Hỗ trợ thiết kế công việc
 - Tạo dựng văn hóa DN

☞ Vấn đề tiềm năng

1. Tốn kém hơn trong quá trình tuyển dụng
2. Thiếu công nghệ/công cụ đánh giá lựa chọn
3. Gây ức chế cho nhân viên
4. Giảm khả năng thích ứng của tổ chức (do tuyển những người giống nhau)

Tuyển mộ từ nguồn nội bộ hay bên ngoài?

	Ưu điểm	Hạn chế	Khi nào tốt?
Nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Đánh giá chính xác ☞ Tác động tích cực đến động lực của NLĐ ☞ Giảm thời gian đào tạo và hội nhập ☞ Nhanh hơn, ít tốn kém hơn 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Cạnh tranh nội bộ ☞ Hiệu ứng “người thua cuộc” ☞ Dây chuyền “thăng tiến” ☞ Nguồn cung hạn chế 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Chiến lược ổn định ☞ Môi trường bên ngoài ổn định ☞ Hạn chế về thời gian và tài chính
Bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> ☞ ý tưởng mới mẻ ☞ Mở rộng kho tri thức 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Khó đánh giá chính xác về ỨCV ☞ Làm giảm nhuệ khí của các ứng viên nội bộ ☞ Tốn thời gian đào tạo và hội nhập ☞ Có thể tốn kém 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Cần thay đổi ☞ Môi trường bên ngoài thay đổi nhanh

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá

Không nên:

- Chỉ tuyển người khi **công việc không có người thực hiện**
- Lập kế hoạch kế nhiệm tùy hứng
- **Phóng đại** các kỹ năng mà DN cần trong tương lai
- **Lạc quan một cách phi lý** về tỷ lệ thay thế, kế nhiệm và hiệu quả tuyển dụng.

Nên:

- Tiến hành **phân tích nhu cầu** tuyển dụng thường xuyên, chủ động
- Dự báo định kỳ về nhu cầu của DN đối với nhân sự chủ chốt

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá



Không nên

- Dựa trên năng lực chung chung
- Chủ yếu tìm kiếm những năng lực chung và người có uy tín (quản lý)



Nên:

- Xác định các **yêu cầu cụ thể** của công việc
- Cụ thể hóa những **kỹ năng và kinh nghiệm liên quan**
- Xác định **đội ngũ** mà ứng viên (quản lý) sẽ làm việc cùng
- Xem xét **văn hóa doanh nghiệp** và **bối cảnh** công việc ảnh hưởng thế nào đến vai trò

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá



Không nên

- Giới hạn nguồn tuyển dụng
- Chỉ xem xét nguồn bên trong hoặc bên ngoài



Nên:

- Xây dựng nguồn tuyển dụng đủ lớn (đặc biệt đối với các vị trí quản lý)
- Tính đến cả nguồn nội bộ và bên ngoài
- Nhờ nhân viên hiện tại giới thiệu
- Xem xét cả những người đang làm cộng tác, tư vấn, bán thời gian

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá



Nên:

- Sử dụng một số ít người phỏng vấn giỏi, được đào tạo tốt và có động lực
- Sử dụng phương pháp phỏng vấn sự kiện hành vi
- Thẩm tra lý lịch kỹ lưỡng

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá

Không nên

- Tập trung vào **lựa chọn đầu tiên** đáp ứng yêu cầu
- Tìm kiếm các ứng viên **hoàn hảo**
- Sử dụng **người phỏng vấn** không phù hợp
- Sử dụng quá nhiều “bộ lọc” không tin cậy và các thủ tục hành chính
- Sử dụng người **phỏng vấn phi cấu trúc** hoặc chung chung

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá



Không nên

- Cho rằng tiền là tất cả
- Tỏ ra ít cam kết với sự thành công của ứng viên
- Chỉ thảo luận những khía cạnh tích cực của công việc



Nên:

- Chủ động quan tâm đến lợi ích của ứng viên
- Mô tả công việc một cách thực tế
- Người quản lý tham gia vào quá trình thương thảo
- Đảm bảo đãi ngộ công bằng với những người khác

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Xác định/dự báo nhu cầu tuyển dụng

2. Cụ thể hóa công việc (kỹ năng)

3. Phát triển các nguồn tuyển dụng

4. Đánh giá các ứng viên

5. Thương thảo hợp đồng tuyển dụng

6. Hội nhập nhân viên mới

7. Đánh giá



Không nên

- Hỗ trợ và hướng dẫn không đủ



Nên:

- Sử dụng những người có thành tích tốt nhất để hướng dẫn
- Duy trì liên lạc thường xuyên

TIÊU CHUẨN LỰA CHỌN NHÂN SỰ?



Tiêu chuẩn tuyển dụng

- ☞ Tuyển để lấy thái độ, đào tạo để lấy kỹ năng
- ☞ Khi tuyển nên chú trọng:
 - Kiến thức chung và kinh nghiệm
 - Kỹ năng xã hội
 - Các giá trị cá nhân
 - Niềm tin
 - Thái độ

Sử dụng các công cụ lựa chọn nhân sự

	Vị trí			
	Quản lý cấp cao	Quản lý cấp trung và thấp	Các công việc phi quản lý	Các công việc thông thường
Đơn xin việc	2	2	2	2
Thi viết/trắc nghiệm	1	1	2	3
Công việc mẫu	-	-	4	4
Trung tâm đánh giá	5	5	-	-
Phỏng vấn	4	3	2	2
Xác minh thông tin ứng viên	3	3	3	3
Kiểm tra sức khỏe	1	1	1	2

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Câu hỏi thảo luận:

- ☞ Người học thu nhận được nhiều kiến thức bổ ích từ việc học tập, nhưng không áp dụng vào thực tế công việc.

Tại sao?

Xác định nhu cầu đào tạo

Cấp độ tổ chức

- ☞ Hoạt động đào tạo liên quan gì đến mục tiêu của tổ chức?
- ☞ Chi phí và lợi ích kỳ vọng của hoạt động đào tạo là gì?

Cấp độ công việc

- ☞ Các trách nhiệm gì gắn với vị trí công việc?
- ☞ Kiến thức và kỹ năng cần để hoàn thành tốt công việc là gì?
- ☞ Bối cảnh học tập có nên là bối cảnh thực tế của công việc không?
- ☞ Hàm ý của những sai sót là gì?
- ☞ Công việc cung cấp thông tin phản hồi trực tiếp cho người thực hiện như thế nào?
- ☞ Nhu cầu đào tạo của công việc này giống và khác nhu cầu đào tạo của công việc khác như thế nào?

Cấp độ cá nhân

- ☞ Nhân viên đã có kiến thức, kỹ năng và khả năng gì?
- ☞ Phong cách học tập của nhân viên là gì?
- ☞ Nhu cầu cụ thể của người học là gì?

04 cấp độ đánh giá kết quả đào tạo

Cấp độ	Câu hỏi	Phương pháp đo
Kết quả	DN hoặc đơn vị có trở nên tốt hơn nhờ đào tạo?	Năng suất - Chất lượng Chi phí - Lợi nhuận Tinh thần Tỷ lệ bỏ việc - Tai nạn
Hành vi	Học viên có thay đổi hành vi trong công việc sau khi được đào tạo? Họ có sử dụng kiến thức và kỹ năng đã học?	Đánh giá thành tích bởi cấp giám sát, khách hàng, cấp dưới
Học tập	Kiến thức hoặc kỹ năng của học viên được cải thiện bao nhiêu sau khi học so với trước khi học?	Thi viết Thi thực hành
Phản hồi	Người học có thích chương trình, giảng viên, thiết bị GD không? Họ có thấy chương trình này hữu ích không? Họ có gợi ý gì để cải thiện?	Khảo sát

Các đặc điểm của ĐT-PT NNL hiệu quả

- ➡ Lãnh đạo cấp cao quan tâm đến việc ĐT-PT; ĐT là một phần của văn hóa doanh nghiệp.
- ➡ Đào tạo gắn liền với chiến lược và mục tiêu kinh doanh, và với kết quả tài chính.
- ➡ Tồn tại cách tiếp cận toàn diện và hệ thống về đào tạo, ĐT và ĐT lại ở mọi mức độ và liên tục.
- ➡ Sự quan tâm đầu tư những nguồn lực cần thiết, cung cấp đủ thời gian và tiền bạc cho ĐT.

CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

Quản lý thành tích thông thường bao gồm:

- ☞ **Thông nhất** giữa cấp dưới và người quản lý trực tiếp về
 - Kỳ vọng về **kết quả** cần đạt được (mục tiêu)
 - **Cách thức** đạt được các mục tiêu
 - **Cách thức đo lường**/các tiêu chí sẽ được sử dụng để đánh giá thành tích của cá nhân
- ☞ **Truyền đạt** những kỳ vọng và ưu tiên liên quan đến kế hoạch kinh doanh và phát triển năng lực quản lý cốt lõi
- ☞ **Phản hồi** thường xuyên cho cấp dưới về thành tích và cơ hội học hỏi, phát triển của họ nhằm cải thiện thành tích cá nhân
- ☞ **Hỗ trợ** phát triển cá nhân
- ☞ Truyền đạt các tiêu chuẩn đánh giá thành tích

Các quyết định về Hệ thống Quản trị thành tích

Hệ thống sẽ được sử dụng như thế nào?

- Phát triển nhân viên
- Ra quyết định thưởng và đãi ngộ
- Tăng cường động lực làm việc
- Đảm bảo tuân thủ pháp luật
- Làm cơ sở cho Hoạch định NNL

Ai đánh giá?

- Giám sát
- Khách hàng
- Đồng nghiệp
- Tự đánh giá
- Cấp dưới đánh giá
- Đánh giá 360°

Đánh giá dựa trên cái gì?

- Đặc điểm cá nhân
- Kết quả
- Hành vi

Đánh giá như thế nào?

- Tuyệt đối
- So sánh

Công cụ đánh giá?

- Thang điểm
- BARS
- Dựa trên mục tiêu...

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

Chiến lược:
Mục tiêu dài hạn
và ngắn hạn;
các giá trị

Các đặc điểm cá nhân:

- Kiến thức
- Kỹ năng
- Khả năng
- Các yếu tố khác

Hành vi cá nhân

Kết quả

- Sản phẩm, thông tin hoặc dịch vụ được tạo ra

Những Ràng buộc:

- Văn hóa tổ chức
- Môi trường bên ngoài

NGƯỜI QUẢN LÝ

MỤC ĐÍCH CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

Chiến lược

- Gắn kết hoạt động của nhân viên với các mục tiêu của doanh nghiệp
- Phổ biến văn hóa doanh nghiệp và các giá trị cốt lõi

Hành chính

- Quyết định về nhân sự:
 - tăng lương, thưởng,
 - thăng tiến,
 - chấm dứt HĐLĐ,

Phát triển nhân sự

- Phát triển các nhân viên có thành tích tốt
- Chỉ ra những điểm yếu của nhân viên: kỹ năng, động lực/thái độ, hoặc những cản trở

Tại sao Các hệ thống Quản lý thành tích thường thất bại?

- ☞ Các quy trình quá phức tạp
- ☞ Không có ảnh hưởng đến kết quả công việc
- ☞ (Người đánh giá) thiếu kiểm soát đối với quá trình đánh giá
- ☞ Không kết nối với hệ thống đãi ngộ (lương thưởng)
- ☞ Biểu mẫu đánh giá quá dài và phức tạp

Chiến lược cải tiến HTQLTT

- ☞ Để người quản lý tham gia vào quá trình thiết kế hệ thống
- ☞ Gắn trách nhiệm của người quản lý với thành tích và sự phát triển của nhân viên của mình
- ☞ Đặt ra kỳ vọng rõ ràng về thành tích
- ☞ Thiết lập các mục tiêu cụ thể cho hệ thống
- ☞ Gắn kết đánh giá thành tích với đãi ngộ
- ☞ Cam kết của lãnh đạo cấp cao

HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ

Trực tiếp

Lương cơ bản

- Tiền công nhật
- Tiền lương tháng

Lương khuyến khích

- Tiền thưởng
- Hoa hồng
- Thưởng lợi nhuận
- Quyền mua cổ phiếu

Gián tiếp

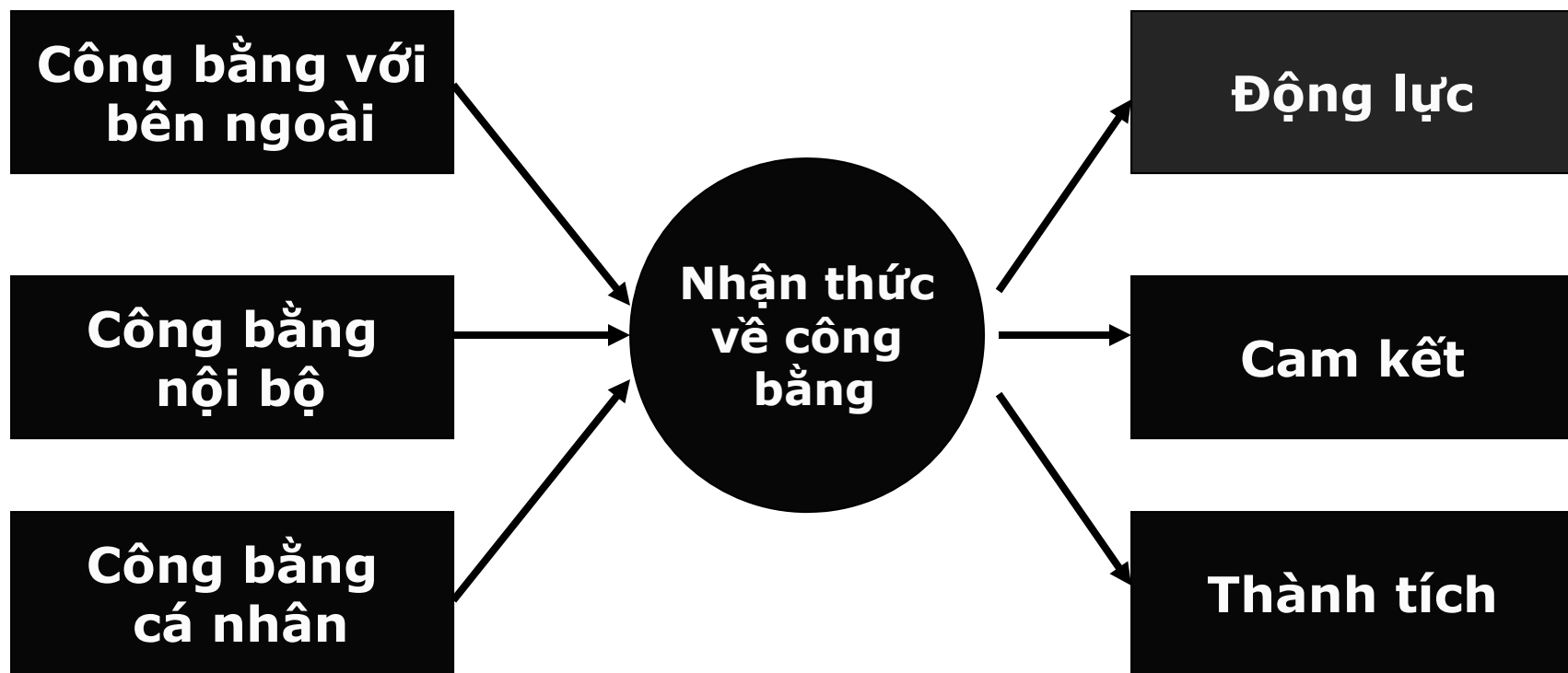
Bắt buộc

- Bảo hiểm XH
- Bảo hiểm y tế
- Bảo hiểm thất nghiệp

Tự nguyện

- Chi trả cho thời gian nghỉ: lễ, tết
- Dịch vụ cho người lao động:
- Bảo hiểm nhân thọ,
- Hỗ trợ tài chính,
- Nhà trẻ,
- Giáo dục,
- Căn-tin...

Quan hệ giữa sự công bằng và các kết cục



CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG

Anh/chị ủng hộ quan điểm nào dưới đây?

- ☞ (Đơn giá) tiền lương cũng là chi phí lao động
- ☞ Cắt giảm (đơn giá) tiền lương sẽ giúp giảm chi phí lao động
- ☞ Giữ được chi phí lao động thấp sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững
- ☞ Các hình thức trả lương khuyến khích cá nhân sẽ cải thiện thành tích
- ☞ Mọi người làm việc chủ yếu là vì tiền

Jeffrey Pfeffer

(Harvard Business Review 1998 May-Jun;76(3):108-19)

CÁC CHƯƠNG TRÌNH TRẢ LƯƠNG KHUYẾN KHÍCH

1. Kế hoạch tăng lương dựa trên thành tích cá nhân
2. Kế hoạch trả lương theo sản lượng/doanh số
3. Kế hoạch thưởng khuyến khích theo nhóm
4. Kế hoạch thưởng theo kết quả hoạt động
5. Kế hoạch thưởng lợi nhuận
6. Kế hoạch bán cổ phiếu ưu đãi cho nhân viên
7. Kế hoạch trả lương theo kỹ năng

CHÍNH SÁCH NHÂN SỰ & LỢI THẾ CẠNH TRANH

Các chính sách chung về tổ chức

1. **Tham gia** của nhân viên (tham chính) và ủy quyền
2. **Nhóm liên chức năng** và tự quản
3. **Chia sẻ** thông tin

Chính sách tuyển dụng:

4. Sự đảm bảo về **việc làm ổn định**
5. Tuyển chọn đúng người, đúng cách
6. Đề bạt từ bên trong

Chính sách đào tạo và phát triển

7. Đào tạo và phát triển kỹ năng
8. Luân chuyển và đào tạo chéo

CHÍNH SÁCH NHÂN SỰ & LTCT

Chính sách đãi ngộ/tiền lương

9. Lương cao
10. Trả lương khuyến khích
 - Kết quả, chất lượng, sự hợp tác, ý tưởng
 - Kỹ năng, kiến thức và năng lực
11. Giảm mức độ chênh lệch tiền lương quá lớn giữa các nhân viên
 - Khi các công việc phụ thuộc lẫn nhau và sự phối hợp cần phải có để hoàn thành công việc
12. Nhân viên trở thành người chủ sở hữu
 - Chia sẻ cổ phiếu
 - Chia sẻ lợi nhuận
13. Sử dụng kết hợp các hình thức trả lương (*)
 - Cá nhân, nhóm và tổ chức
14. Cá nhân hóa hệ thống đãi ngộ

**Chân thành cảm ơn quý vị đã quan
tâm theo dõi!**
