

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Giảng viên: Ngô Quý Nhâm

Đại học Ngoại thương

Email: quynham@gmail.com

NỘI DUNG:

1. Giải thích tầm quan trọng về mặt (mang tính) chiến lược của quản trị nguồn nhân lực
2. Mô tả quy trình quản trị nguồn nhân lực
3. Phân biệt giữa bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc
4. Phân biệt giữa lựa chọn tuyển dụng và cắt giảm nhân sự
5. Mô tả các công việc lựa chọn hiệu quả nhất gắn với các loại công việc khác nhau.
6. Xác định các hình thái đào tạo khác nhau
7. Giải thích các phương pháp đánh giá nhân sự khác nhau
8. Mô tả những yếu tố cần thiết của một hệ thống đãi ngộ
9. Thảo luận những thách thức của việc quản lý nghề nghiệp cá nhân của bạn
10. Thảo luận những vấn đề hiện tại có ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực

CÁC NHÀ QUẢN TRỊ VÀ PHÒNG NHÂN SỰ

Một số bạn đọc sẽ nghĩ rằng: “Dĩ nhiên, các quyết định về nhân sự rất quan trọng, nhưng có phải là những quyết định đó được những người trong phòng nhân sự đưa ra không? Không có những quyết định mà tất cả những nhà quản trị đều tham gia vào.”

Thực tế, trong những doanh nghiệp lớn, một số hoạt động thuộc về quản trị nguồn nhân lực (viết tắt là HRM - Human Resource Management) được thực hiện bởi các chuyên gia về nhân sự hay nguồn nhân lực. Tuy nhiên, không phải tất cả doanh nghiệp đều có một phòng nhân sự riêng và nếu như có được như vậy thì các nhà quản trị vẫn tham gia vào một số hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực. Ví dụ, các giám đốc doanh nghiệp nhỏ thường tự thực hiện công việc tuyển dụng mà không cần đến phòng nhân sự. Ngay cả các nhà quản trị của những công ty có doanh số hàng tỉ đôla như Microsoft vẫn trực tiếp thực hiện việc tuyển dụng nhân viên, xem xét các đơn xin việc, phỏng vấn, hướng dẫn nhân viên thực tập, đánh giá thành tích của nhân viên, quyết định về việc đào tạo nhân viên và tư vấn nghề nghiệp cho cấp dưới.

Cho dù một công ty có một phòng quản trị nguồn nhân lực riêng biệt hay không thì tất cả các nhà quản trị đều tham gia vào các quyết định về nguồn nhân lực trong lĩnh vực của họ. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu nhận ra vai trò quan trọng của nhân viên đối với sự thành bại của cả tổ chức và đã xây dựng bộ phận quản trị nguồn nhân lực vững mạnh để phát huy hiệu quả của hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Phòng quản trị nguồn nhân lực đang dần vượt ra khỏi nhiệm vụ quản trị nhân sự truyền thống của mình để thiết lập và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Tầm quan trọng chiến lược của chức năng quản trị nguồn nhân lực ngày càng trở nên rõ ràng.

TẠI SAO QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC LẠI QUAN TRỌNG?

“Con người là tài sản quan trọng nhất.” Nhiều doanh nghiệp đã sử dụng tuyên ngôn trên hoặc những câu tương tự để khẳng định tầm quan trọng của nhân viên trong sự thành công của doanh nghiệp. Liệu quản trị nguồn nhân lực có thể là một công cụ chiến lược quan trọng không? Quản trị nguồn nhân lực có giúp tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn cho doanh nghiệp không? Dường như câu trả lời là có. Nhiều nghiên cứu đã kết luận rằng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, tức là yếu tố con người của doanh nghiệp, có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Thành công trong cạnh tranh nhờ vào yếu tố con người đòi hỏi một sự thay đổi căn bản trong suy nghĩ của các nhà quản trị về nhân viên của mình và cách nhìn nhận của họ về quan hệ công

việc. Có nghĩa là họ sẽ làm việc cùng với nhân viên, nhờ vào nhân viên và xem nhân viên như những người cộng sự chứ không phải là những khoản chi phí khiến các nhà quản trị phải cố gắng tối thiểu hoá hoặc loại bỏ. Đó là điều mà các doanh nghiệp như Crown Casino, Microsoft, Cisco System, Woolworths và Qantas đang thực hiện. Bên cạnh tầm quan trọng chiến lược và những đóng góp tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty, thì những hoạt động của quản trị nguồn nhân lực được coi là có ảnh hưởng mạnh mẽ lên hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

<ul style="list-style-type: none"> • Những nhóm tự quản • Luân chuyển công việc • Huấn luyện kỹ năng nâng cao • Các nhóm giải quyết vấn đề • Các thủ tục và quy trình quản trị chất lượng đồng bộ • Khuyến khích đối với các hoạt động đổi mới và sáng tạo • Nhân viên tham gia sâu hơn vào các hoạt động và đào tạo 	<ul style="list-style-type: none"> • Thực hiện những gợi ý của nhân viên • Trả lương dựa trên thành tích • Hướng dẫn và tự vấn cho nhân viên • Chia sẻ nhiều thông tin • Khảo sát thái độ của nhân viên • Kết nối liên chức năng • Các thủ tục tuyển dụng và lựa chọn nhân viên hiệu quả
---	---

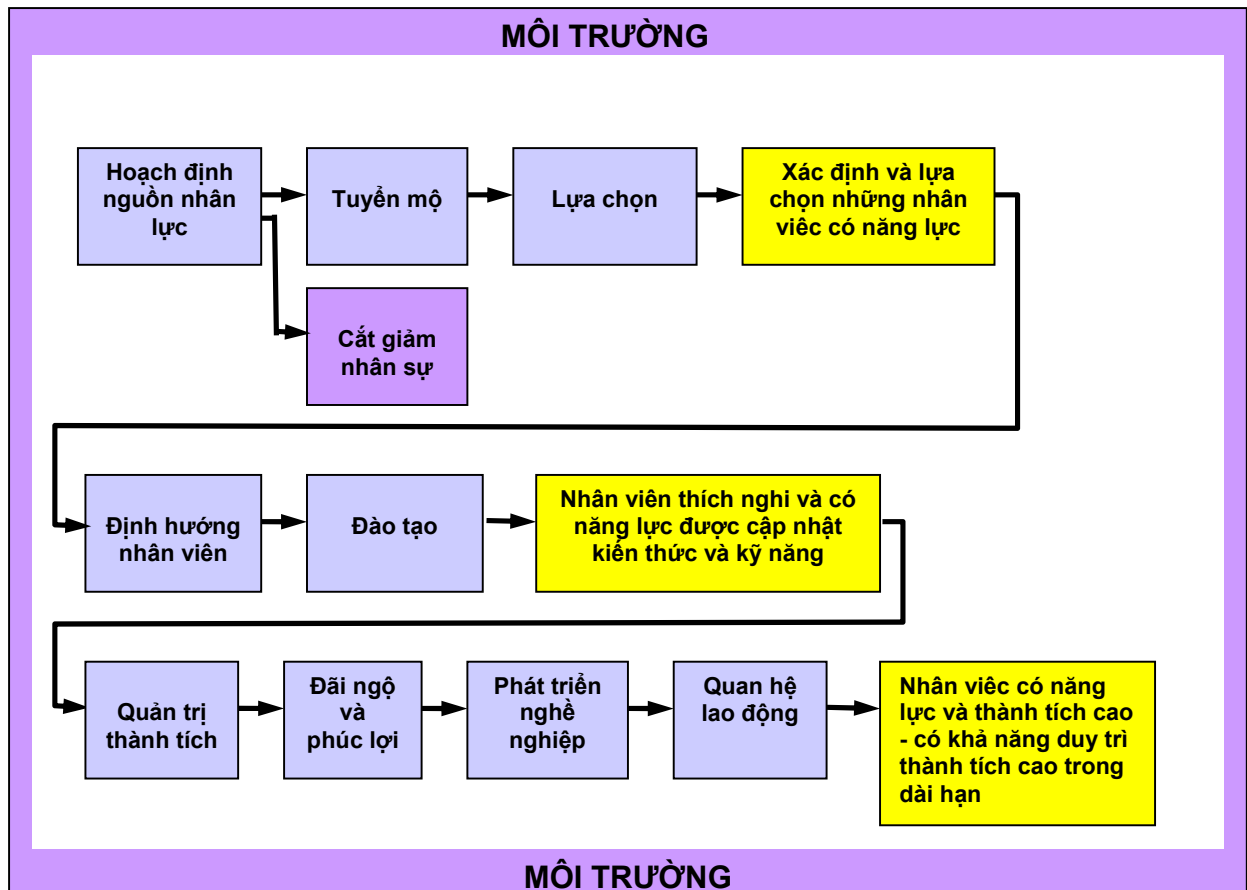
HÌNH 11.1 CÁC VÍ DỤ VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG THÀNH TÍCH CAO

Những cuộc nghiên cứu về mối quan hệ giữa chính sách, hoạt động của quản trị nguồn nhân lực với công việc kinh doanh của doanh nghiệp đã nhận thấy rằng một số những chính sách và hoạt động đã có tác động tích cực đến việc kinh doanh. Các tác động tích cực này là gì? Một nghiên cứu cho thấy rằng việc cải tiến các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực có thể làm cho giá trị thị trường của một doanh nghiệp tăng đến 30 phần trăm. Người ta gọi các chính sách và hoạt động của quản trị nguồn nhân lực mà đem lại kết quả trên là những hoạt động thành tích cao. Những hoạt động thành tích cao có thể làm cho công việc của mỗi cá nhân và của cả doanh nghiệp được thực hiện tốt hơn. Hình 11.1 đưa ra những ví dụ về những công việc được thực hiện hiệu quả. Những khó khăn trong các hoạt động này chính là trách nhiệm phải nâng cao kiến thức, kỹ năng, và khả năng của nhân viên, gia tăng động cơ của họ, giảm bớt thời gian nhàn rỗi và cố gắng vừa giữ chân những nhân viên giỏi vừa khuyến khích những người làm việc không hiệu quả ra đi.

Dù cho một doanh nghiệp có thực hiện các hoạt động có hiệu quả hay không thì vẫn có những hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhất định mà doanh nghiệp phải hoàn tất để đảm bảo rằng doanh nghiệp có được những nhân viên thích hợp để thực hiện những công việc phải làm. Những hoạt động này tạo nên quá trình quản trị nguồn nhân lực.

QUY TRÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Hình 11.2 giới thiệu những yếu tố then chốt của quy trình quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức. Quá trình này bao gồm chín hoạt động cần thiết đối với hoạt động định biên tổ chức và duy trì thành tích của nhân viên.



HÌNH 11.2 QUY TRÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Ba hoạt động đầu tiên là việc lập kế hoạch nguồn nhân lực, việc bổ sung thêm nhân lực thông qua tuyển dụng hoặc việc giảm bớt số nhân viên thông qua cắt giảm nhân sự, và lựa chọn, cuối cùng giúp cho nhà quản trị xác định và chọn được những nhân viên có năng lực và kỹ năng. Một khi bạn đã có được những nhân viên đủ năng lực, bạn cần phải giúp họ thích nghi với công ty và đảm bảo duy trì và các kiến thức và kỹ năng công việc của họ được cập nhật. Bạn thực hiện việc này thông qua hoạt động định hướng và huấn luyện nhân viên. Bước cuối cùng của quá trình quản trị nguồn nhân lực là đảm bảo doanh nghiệp sẽ giữ lại những nhân viên thật giỏi và có thành tích cao, những

người được khuyến khích, động viên để duy trì thành tích cao. Các hoạt động này gồm hoạt động quản trị thành tích, đãi ngộ và phúc lợi, phát triển nghề nghiệp và tương quan nhân sự.

Lưu ý rằng ở hình 11.2, toàn bộ quá trình quản trị nguồn nhân lực bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài. Những áp lực từ môi trường tác động lên nhà quản trị đã được bàn đến trong chương 3. Những áp lực này có lẽ tác động nhiều nhất đến việc quản trị nguồn nhân lực. Do vậy, trước khi xem xét các bước trong quá trình quản trị nguồn nhân lực, chúng ta hãy xem xét các yếu tố môi trường tác động đến quá trình đó.

XEM XÉT CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG QUAN TRỌNG

Có rất nhiều yếu tố môi trường tác động đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Trong đó, yếu tố chính mà các nhà quản trị phải đối mặt là công đoàn và các quy định, luật pháp của chính phủ. Ở Australia, có khoảng 25% công nhân tham gia vào công đoàn, giảm từ 31% trong năm 1996. Mặc dù lượng nhân viên tham gia vào công đoàn đã giảm xuống nhanh chóng trong vòng 15 năm qua, từ 50-60 % trong những năm từ 1950-1980 thì công đoàn vẫn là một nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Có rất nhiều quyết định quan trọng về nhân lực chịu sự chi phối của pháp luật, những thỏa ước lao động tập thể, và các thỏa thuận với doanh nghiệp.

Ở Australia và New Zealand những quy định và sự thống trên sẽ áp dụng để xác định các vấn đề như tiền lương, điều kiện làm việc, tập quán làm việc, các tiêu chuẩn về tuyển dụng, thăng tiến và sa thải, việc lựa chọn để đào tạo và các vấn đề kỉ luật. Vì vậy, một mối quan hệ tốt trong việc quản lý lao động là rất quan trọng. Việc phát triển mối quan hệ quản trị lao động sẽ giúp đạt được những kết quả tích cực trong quá trình thương lượng: Ví dụ như các quy định không tạo ra những áp lực vô lí lên quyền lựa chọn ra quyết định và những quy định giúp giảm thiểu nguy cơ dẫn đến các cuộc đình công tốn kém. Dù công đoàn có thể ảnh hưởng nhiều đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhưng vẫn không bằng ảnh hưởng từ phía luật pháp và quy định của chính phủ.

Kể từ giữa những năm 1960, chính phủ Australia và New Zealand đã mở rộng tầm ảnh hưởng của mình đến các quyết định quản trị nguồn nhân lực bằng việc thông qua nhiều quy định mới (xem hình 11.3). Những quy định này buộc các doanh nghiệp ngày nay phải đảm bảo những cơ hội bình đẳng giữa những người xin việc và những nhân viên hiện tại của công ty. Khi quyết định, ví dụ như sẽ thuê mướn ai, hoặc sẽ chọn ai đi đào tạo về quản trị, đều không được phân biệt sắc tộc, tôn giáo, tuổi tác, màu da hoặc quốc tịch. Trường hợp ngoại lệ chỉ được chấp nhận trong điều kiện đặc biệt của công việc. Điều này giải thích vì sao hiện nay trong các công ty ví dụ như các hãng hàng không

Quantas, Air New Zealand và Virgin Blue có cả nam lẫn nữ tiếp viên ở nhiều lứa tuổi với nhiều sắc tộc khác nhau. Vào đầu những năm 1960, các hãng hàng không chỉ tuyển những tiếp viên trẻ, ngoại hình đẹp, giới tính và sắc tộc không phải là những điều kiện đặc trưng của công việc này, do đó những tiêu chuẩn trên đã bị loại bỏ. Điều mà có thể nhận thấy ngày một rõ ràng là yếu tố giới tính không còn được xem là điều kiện đặc trưng của công việc nữa. Những trường hợp ngoại lệ chỉ xảy ra ví dụ như khi thuê người mẫu cho một catalogue thời trang nam giới, hoặc một doanh nghiệp bán hàng qua thư chỉ chọn nhân viên nam, nhưng những trường hợp này cũng rất hiếm.

Rất nhiều doanh nghiệp có những chương trình phát triển tình hình tổ chức gọi là **chương trình hành động khẳng định** để đảm bảo rằng các quyết định và hành động sẽ giúp cải tiến việc làm, đào tạo và tiếp tục sử dụng các nhân viên được bảo vệ ví dụ như những người thiểu số hay phụ nữ. Do đó, các doanh nghiệp không những không được đối xử phân biệt mà còn phải tìm cách cải tiến vị thế của những nhân viên được bảo vệ này. Tại sao các doanh nghiệp lại phải thực hiện chương trình này? Xét về mặt đạo đức, họ có trách nhiệm phải nâng cao địa vị của những người cần bảo vệ này. Về mặt kinh tế, tiền phạt của việc bị cho là phân biệt đối xử còn cao hơn nhiều.

Ví dụ như vào năm 1994, Quantas đã phải trả 200 000 USD cho vụ kiện phân biệt đối xử của năm nữ tiếp viên hàng không. Vụ kiện xuất phát từ điều kiện làm việc của các tiếp viên nữ trước năm 1983. Có những rào cản không cho các nữ tiếp viên được thăng chức thành các tiếp viên cao cấp hơn và quy định nghỉ hưu trước 35 tuổi chỉ đặt ra cho nữ tiếp viên mà không đặt ra cho nam tiếp viên. Một nguyên nhân khác mà các nữ tiếp viên này đưa ra là cho dù thâm niên của họ như thế nào thì họ vẫn bị đối xử như những tiếp viên cấp thấp làm việc trong cabin và phải làm nhiều việc nhàm chán. Họ cũng là những người cuối cùng được lựa chọn chỗ ở trong khách sạn.

LUẬT PHÁP AUSTRALIA

Luật chống phân biệt chủng tộc 1975

Cấm mọi sự phân biệt đối xử dựa vào chủng tộc, màu da, nguồn gốc dân tộc hoặc thiểu số và nhập cư.

Luật chống phân biệt giới tính 1984

mọi sự phân biệt đối xử dựa giới tính, quấy rối tình dục, tình trạng hôn nhân và mang thai.

Luật về phục hồi chức năng và đền bù đối với những nhân viên thuộc Khối thịnh vượng chung

Bao gồm an toàn, phục hồi chức năng và đền bù đối với những nhân viên thuộc Khối thịnh vượng chung (phần chú thích còn có quy định của pháp luật về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp trong từng bang).

Luật chống phân biệt đối xử với người tàn tật 1992

Cấm phân biệt đối xử dựa trên sự suy yếu về thể chất hoặc tinh thần (bao gồm những người có thể gây bệnh như HIV). Người sử dụng lao động phải “thu xếp hợp lý” trong trường hợp người lao động hoặc các ứng viên là người tàn tật.

Luật về quan hệ công sở 1996

Xác định nơi làm việc là nơi tập trung các mối quan hệ ngành và cho phép người sử dụng lao động và người lao động một sự lựa chọn đối với một hình thức thỏa thuận để kiểm soát nơi làm việc. Luật cũng tăng khả năng thỏa thuận mà không có công đoàn.

Luật về cơ hội công bằng cho phụ nữ tại nơi làm việc 1999

Người sử dụng lao động không chỉ loại bỏ những phân biệt đối xử trực tiếp mà còn đề cập đến sự phân biệt đối xử gián tiếp và cơ cấu hoặc hệ thống dẫn đến việc ngăn cản phụ nữ có sự tiếp cận công bằng đối với những cơ hội việc làm.

LUẬT PHÁP NEW ZEALAND

Luật Khu vực Nhà nước 1988

Yêu cầu khu vực nhà nước trở thành một người sử dụng lao động “tốt”. Luật này bao gồm các vấn đề như sức khỏe và an toàn và cơ hội việc làm công bằng (có đề cập đến người Maori, các nhóm dân tộc thiểu số, phụ nữ và những người tàn tật).

Luật Môi trường Cấm hút thuốc 1990

Những người sử dụng lao động phải xây dựng, triển khai và duy trì một chính sách, có tham khảo ý kiến của người lao động, về việc quy định một nơi làm việc không được hút thuốc cho tất cả mọi người muốn như vậy.

Luật về Bảo hiểm Phục hồi chức năng sau tai nạn và Bồi thường 1992

Quy định về việc bồi thường và phục hồi chức năng liên quan đến những thương tật trong quá trình làm việc.

Luật về đào tạo công nghiệp 1992

Nhằm mục đích khuyến khích các chương trình phát triển và đào tạo trong ngành ở New Zealand, đặc biệt là việc học nghề.

Luật về Sức khỏe và An toàn nơi làm việc 1992

Quy định về các vấn đề an toàn và sức khỏe trong tất cả các ngành và khu vực, nhằm mục đích thúc đẩy các thói quen tốt. Quy định về việc thưởng và phạt liên quan đến việc cải thiện hoặc vi phạm các quy định về an toàn.

Luật nhân quyền 1993

Cấm phân biệt đối xử trong các quyết định tuyển dụng, thăng tiến và sa thải dựa trên niềm tin tôn giáo hoặc đạo đức, tuổi, chủng tộc, giới tính, định hướng tình dục, tàn tật hoặc tình trạng hôn nhân.

Luật Quan hệ lao động 2000

Luật này đề cập đến một số nguyên tắc thỏa ước tập thể trong quan hệ lao động và hủy bỏ các mẫu thỏa ước giao kết trước đây đã có theo *Luật hợp đồng lao động 1991*.

HÌNH 11.3 MỘT SỐ LUẬT VÀ QUY ĐỊNH CỦA LIÊN BANG LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

An toàn lao động cũng là một vấn đề quan trọng và sẽ rất tốn kém nếu như vi phạm. Vào những năm 1990, một số tiểu bang của Australia như Victoria và New South Wales, đã tăng mức phạt tối đa đối với những doanh nghiệp vi phạm việc đảm bảo sức khỏe và an toàn nghề nghiệp từ 50.000 đến 250.000 USD. Tuy nhiên, mặc dù mức phạt cao hơn nhưng một số doanh nghiệp vẫn thực hiện an toàn lao động một cách tùy tiện. Kết quả là gần đây, có giám đốc công ty đã bị truy tố về tội ngộ sát trong trường hợp vi phạm nghiêm trọng những quy định về an toàn lao động dẫn đến cái chết của một nhân viên.

Các doanh nghiệp ở các quốc gia khác cũng phải đối mặt với những sức ép của môi trường có ảnh hưởng đến những quyết định của các nhà quản trị về quản trị nguồn nhân lực. Ví dụ ở Đức, công đoàn khá mạnh nhưng cũng đã có được mối quan hệ tích cực với các cấp quản trị. Các công nhân Đan Mạch và Thụy Điển được tham gia vào việc quản trị cả trực tiếp lẫn gián tiếp. Họ tích cực tham gia vào việc đưa ra các quyết định tại chỗ. Tuy nhiên, ở Trung Quốc, mức độ tham gia quản trị của nhân viên vẫn chưa cao. Bởi vì quy định của các quốc gia về việc quản trị nguồn nhân lực rất khác nhau nên các nhà quản trị của các công ty quốc tế cần phải quen thuộc với những quy định của những đất nước mà họ đang hoạt động.

Rõ ràng là các nhà quản trị không hoàn toàn được tự do quyết định sẽ tuyển dụng, thăng chức hay sa thải ai; họ cũng không thể hoàn toàn tự do điều hành nơi làm việc theo cách mà họ muốn. Mặc dù các quy định của chính phủ đã giúp giảm thiểu sự phân biệt đối xử, những cách hành xử bất công và những nơi làm việc không an toàn nhưng đồng thời họ đã làm giảm quyền quyết định của các nhà quản trị trong quản trị nguồn nhân lực.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1. Tầm quan trọng chiến lược của quản trị nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp?**
- 2. Chỉ ra chín hoạt động của quy trình quản trị nguồn nhân lực?**
- 3. Môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quá trình quản trị nguồn nhân lực như thế nào?**

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình mà nhờ đó nhà quản trị đảm bảo có được đúng số lượng và đúng loại nhân viên ở đúng vị trí và vào đúng thời điểm, đó là những nhân viên có thể thực hiện công việc được giao với hiệu suất và hiệu quả cao. Hoạch định nguồn nhân lực có thể được chia

thành ba bước (1) Đánh giá nguồn nhân lực hiện tại (2) Đánh giá nhu cầu nhân lực trong tương lai (3) Phát triển những chương trình đáp ứng nhu cầu nhân lực

Đánh giá hiện tại

Các nhà quản trị bắt đầu việc hoạch định nguồn nhân lực bằng việc xem xét thực trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Việc xem xét này thường được thực hiện bằng việc xây dựng một cơ sở dữ liệu về nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nhờ có các hệ thống thông tin máy tính, các doanh nghiệp không mấy khó khăn trong công việc lập một bản báo cáo về tình hình nguồn nhân lực hiện có. Thông tin để hoàn tất bản báo cáo này thường do các nhân viên điền vào. Những bản trình bày thường có họ tên, trình độ học vấn của nhân viên, các lớp huấn luyện đã tham gia, công việc trước đây, các ngôn ngữ mà họ có thể sử dụng, năng lực đặc biệt, kỹ năng chuyên môn. Cơ sở dữ liệu này sẽ giúp nhà quản trị đánh giá được những tài năng và kỹ năng mà doanh nghiệp hiện có.

Một phần khác trong đánh giá hiện tại là **phân tích công việc**. Mặc dù cơ sở dữ liệu về nguồn nhân lực sẽ giúp nhà quản trị xác định được từng nhân viên có thể làm gì nhưng phân tích công việc mang tính cơ bản hơn. Nó liên quan đến việc xác định các công việc trong tổ chức và các hoạt động cần thiết để tiến hành công việc đó. Ví dụ, nhiệm vụ của chuyên gia mua hàng bậc 3 của công ty Woolworths là gì? Những kiến thức, kỹ năng và năng lực tối cần thiết để tiến hành công việc một cách thích hợp? Những yêu cầu đối với chuyên gia mua hàng bậc 3 sẽ khác những yêu cầu đối với những chuyên gia bậc 2 như thế nào, và tương tự đối với các nhà phân tích mua hàng? Đây là những câu hỏi mà quá trình phân tích công việc có thể giải đáp.

Thông tin được thu thập như thế nào trong quá trình phân tích công việc? Có một số phương pháp. Trước tiên là phương pháp quan sát. Theo phương pháp này thì nhân viên sẽ bị giám sát trực tiếp hoặc sẽ gắn những máy quay phim quan sát nhân viên làm việc. Phương pháp khác là phỏng vấn nhân viên từng người một hoặc trong một nhóm. Phương pháp thứ ba là dùng bảng câu hỏi cho sẵn, trong đó liệt kê những nhiệm vụ phải làm và nhân viên sẽ đánh dấu, cho điểm những nhiệm vụ mình sẽ phải thực hiện khi tiến hành công việc. Phương pháp khác là tổ chức các buổi hội nghị kỹ thuật, trong đó các chuyên gia – thường là những quản đốc có nhiều hiểu biết về công việc – sẽ chỉ ra những đặc tính đặc biệt của một công việc nào đó. Cách cuối cùng là yêu cầu nhân viên lưu lại các hoạt động thường ngày trong một cuốn sổ tay; sau đó sẽ dùng xem xét và tổ chức lại công việc.

Việc phân tích trên sẽ xác định đối tượng nhân viên thích hợp cho từng công việc và sẽ cung cấp thông tin để đưa ra bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. **Bản mô tả công việc** là một văn bản viết về những gì người đảm nhiệm công việc đó phải làm, làm như thế nào và tại sao phải

làm công việc đó. Nó thường mô tả về nội dung, môi trường, và những điều kiện thực hiện công việc đó. Nó tập trung vào công việc. Ngược lại, **bản tiêu chuẩn công việc** lại tập trung vào con người. Bản này xác định những yêu cầu tối thiểu cần thiết mà người làm công việc đó phải có để có thể thực hiện công việc thành công. Nó chỉ ra những kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết để thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc là những tài liệu quan trọng cho các nhà quản trị xem xét khi bắt đầu tuyển mộ và lựa chọn nhân viên. Bản mô tả công việc dùng để mô tả công việc đó cho các người xin việc. Bảng tiêu chuẩn công việc giúp các nhà quản trị lưu ý đến những phẩm chất mà một người cần có để tiến hành được công việc và sẽ giúp quyết định xem người đó có thích hợp không.

Đánh giá nhu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai

Nhu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai được quyết định bởi mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp. Nhu cầu về nguồn nhân lực là hệ quả của nhu cầu đối với hàng hoá và dịch vụ của tổ chức. Các nhà quản trị có thể cố gắng xác định số lượng và kết hợp các nguồn nhân lực để đạt được doanh thu như dự tính. Nhưng trong một vài trường hợp, tình hình có thể trái ngược. Ví dụ trong những công ty tư vấn về thuế, cơ hội kinh doanh vượt quá khả năng của doanh nghiệp, yếu tố khó khăn duy nhất trong việc xây dựng kế hoạch doanh thu là khả năng tìm kiếm và tuyển dụng những nhân viên có những tố chất cần thiết để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, mục tiêu chung của tổ chức và các dự báo về doanh thu sẽ là những thông tin hữu ích để xác định nhu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai.

Phát triển một chương trình cho tương lai

Một khi đã đánh giá hiện tại và nhu cầu tương lai, các nhà quản trị có thể nhận biết được sự thiếu hụt nguồn nhân lực, cả về số lượng và các chủng loại - và chỉ ra những khu vực mà doanh nghiệp cần bổ sung hay cắt giảm bớt nhân viên. Sau đó, một chương trình sẽ được triển khai để kết hợp những nhận định này với các dự báo về nguồn cung lao động trong tương lai. Như vậy, việc hoạch định nguồn nhân sự không chỉ cung cấp thông tin về nhu cầu định biên hiện tại mà còn cung cấp thông tin cho các dự báo về nhu cầu và khả năng cung cấp của nguồn nhân lực.

Việc hoạch định nhu cầu về nguồn nhân lực rất cần thiết, bởi vì ngay trong thời kỳ tỉ lệ thất nghiệp cao thì vẫn rất khó có được những nhân viên có kỹ năng và trình độ thật sự thích hợp. Tầm quan trọng của việc hoạch định nguồn nhân lực một cách hiệu quả đang ngày càng gia tăng, bởi bản

chất và nhu cầu hay thay đổi của lực lượng lao động và tính bất ổn định của môi trường mà doanh nghiệp phải đối mặt. Không có gì là ổn định và việc xác định làm thế nào để thích ứng với sự thay đổi và dự tính những thay đổi bất thường ngày càng trở nên cần thiết. Nhiều doanh nghiệp đang gặp phải tình trạng những kỹ năng mà họ hiện có và những kỹ năng họ cần không tương thích với nhau. Bên cạnh đó, công việc ngày càng đòi hỏi những kỹ năng phức tạp hơn, điều đó có nghĩa là sẽ mất nhiều thời gian hơn để đạt được và phát huy những kỹ năng cần thiết. Những nhân tố khác như các chương trình hành động khẳng định và quy định về cơ hội việc làm công bằng cũng ảnh hưởng đến tầm quan trọng của việc hoạch định nguồn nhân lực.

Hoạt động quản trị trong thế giới doanh nghiệp điện tử

Tìm việc làm trên trang web

Tìm việc cũng đã đi gia nhập công nghệ cao! Bây giờ bạn sẽ không chỉ tìm việc làm từ những mẫu quảng cáo trên báo, các tổ chức giới thiệu việc làm hoặc các nguồn tìm việc truyền thống khác nữa. Một lượng lớn các tổ chức đang sử dụng trang web để thu hút các ứng viên cho các vị trí còn thiếu người và những người tìm việc đang sử dụng trang web để xin việc. Một khảo sát của tổ chức nguồn nhân lực Bắc Mỹ cho thấy 47% số công ty đã sử dụng Internet để tuyển mộ. Làm thế nào để bạn có thể sử dụng Internet để tìm việc?

Một cách để tìm việc làm trên Internet là truy cập vào một trang web cụ thể của các công ty, đặc biệt nếu bạn thích làm việc cho một công ty cụ thể nào đó. Rất nhiều công ty đang thông báo những cơ hội việc làm trên các trang web của họ. Thông thường bạn sẽ tìm được những thông tin chung về vị trí tuyển dụng sẵn có và những hướng dẫn làm thế nào để nộp bản lý lịch. Trong một số trường hợp, lý lịch của bạn có thể nộp qua Internet. Một ưu điểm nữa là những thông tin giá trị về công ty luôn sẵn có – các báo cáo thường niên, thông tin sơ bộ, thông cáo báo chí và con số thống kê. Các thông tin này vô cùng quan trọng cho việc chuẩn bị và thể hiện tốt trong các cuộc phỏng vấn xin việc quan trọng.

Một cách khác để sử dụng Internet để tìm việc làm là truy cập một số trang web về việc làm trong đó đã được phân loại một cách cụ thể. Một số trang web phổ biến là:

Fairfax My Career www.mycareer.com.au

Monster www.monster.com.au

Australia Job search <jobsearch.deetia.gov.au>

Seek Communications www.seek.com.au

Các trang web này cho phép bạn tìm việc theo khu vực, theo chức danh công việc hoặc các tiêu chí khác.

TUYỂN MỘ VÀ GIẢM BIÊN CHẾ

Một khi các nhà quản trị đã xác định được tình hình về nguồn nhân lực(doanh nghiệp đang thiếu hay thừa nhân viên), thì họ có thể bắt đầu tiến hành các công việc liên quan. Nếu có nhiều hơn một vị trí cần tuyển thêm nhân viên, họ có thể sử dụng thông tin từ kết quả phân tích công việc để định hướng quá trình tuyển dụng- đó là quá trình tìm kiếm, xác định và thu hút những ứng viên có năng lực. Ngược lại, nếu việc hoạch định nguồn nhân lực cho thấy rằng doanh nghiệp đang dư người thì nhà quản trị sẽ muốn giảm bớt lượng lao động hiện có. Hoạt động này gọi là cắt giảm biên chế.

Tuyển mộ

Doanh nghiệp có thể tìm kiếm những ứng viên cho công việc qua nhiều phương thức khác nhau, kể cả Internet. Bảng 11.1 sẽ nói rõ về các phương thức này. Phương thức được sử dụng cần phải phản ánh được thị trường lao động địa phương, loại hình, vị trí, cấp bậc công việc và quy mô của doanh nghiệp.

Bất kể vị trí và sự hấp dẫn của công việc như thế nào, việc tuyển dụng ở một thị trường lao động rộng lớn dễ dàng hơn là tại một thị trường nhỏ. Nguyên nhân không gì khác hơn là vì tại những thị trường lớn như Sydney, Auckland, hay Bangkok sẽ có nhiều lao động hơn. Dĩ nhiên, điều khái quát này cần được cụ thể hóa bằng việc xét đến tỉ lệ thất nghiệp, mức tiền lương, các kỹ năng cần thiết và những nhân tố khác. Nhưng ở những thị trường lao động lớn, việc tuyển dụng có thể thông qua báo chí, trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đại học hoặc nhờ vào sự giới thiệu của các nhân viên đang làm cho doanh nghiệp.

Loại hình và vị trí của công việc sẽ ảnh hưởng đến phương pháp tuyển dụng. Công việc đòi hỏi những kỹ năng càng cao hoặc vị trí trong tổ chức càng cao thì quá trình tuyển dụng cần mở rộng hơn trong phạm vi khu vực và cả nước.

Phạm vi tuyển dụng và những nỗ lực dành cho việc tuyển dụng còn bị ảnh hưởng bởi quy mô của doanh nghiệp. Nhìn chung, doanh nghiệp càng lớn thì càng dễ tuyển nhân viên. Những doanh nghiệp lớn sẽ có nhiều ứng cử viên nội bộ để lựa chọn vào những vị trí khác cao hơn. Những doanh

ng nghiệp lớn cũng sẽ được biết đến nhiều hơn và thường là uy tín hơn. Ngoài ra, những công ty lớn được cho là sẽ tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến cũng như sẽ có nhiều trách nhiệm hơn.

BẢNG 11.1 CÁC PHƯƠNG THỨC TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Phương thức	Ưu điểm	Hạn chế
Tuyển chọn nội bộ	Chi phí thấp; khuyến khích tinh thần trong nhân viên; nhân viên đã quen với doanh nghiệp	Nguồn cung hạn chế; có thể không tăng được tỉ lệ nhân viên từ các nhóm được bảo vệ
Quảng cáo	Công bố rộng rãi; có thể nhắm đến những nhóm ứng viên nhất định	Có thể sẽ có nhiều ứng viên không phù hợp.
Qua giới thiệu của nhân viên	Thông tin về doanh nghiệp do chính các nhân viên cung cấp; có thể có được những ứng viên giỏi vì điều đó ảnh hưởng đến uy tín người giới thiệu	Có thể không làm đa dạng nhân viên
Trung tâm giới thiệu việc làm của Chính phủ	Miễn phí hoặc phí rất thấp	Ứng viên thường thiếu năng lực và ít được đào tạo
Trung tâm giới thiệu việc làm tư nhân	Quan hệ rộng; tuyển chọn kĩ lưỡng; thường có cam đoan trong thời gian ngắn	Chi phí cao
Tuyển chọn từ trường học	Số lượng lớn; có thể tập trung vào những đối tượng nhất định	Chỉ giới hạn ở những vị trí thấp
Những dịch vụ hỗ trợ tạm thời	Đáp ứng những nhu cầu tạm thời	Tốn kém; thiếu hiểu biết về mục tiêu và hoạt động tổng thể của doanh nghiệp
Thuê nhân viên hoặc qua các nhà thầu	Đáp ứng được nhu cầu tạm thời, nhưng thường dùng cho những dự án dài hạn nhất định	Ít mật thiết với doanh nghiệp hơn là với dự án hiện tại
Quảng cáo trên mạng	Hướng tới đông đảo công chúng; có thể được thông tin phản hồi ngay lập tức	Có thể sẽ có nhiều ứng viên không thích hợp.

Liệu các phương pháp tuyển dụng có thể giúp tìm được những ứng cử viên thật giỏi không? Câu trả lời chung là có. Phần lớn các cuộc nghiên cứu cho thấy rằng tuyển dụng thông qua giới thiệu của nhân viên là có được nhiều ứng viên giỏi nhất. Việc giải thích cũng rất hợp lẽ. Trước hết, những người được các nhân viên giới thiệu đã được chính các nhân viên này đánh giá trước. Bởi vì nhân viên giới thiệu biết rõ cả về công việc lẫn người mà họ giới thiệu. Thêm vào đó, các nhân viên nhận

thức được rằng việc giới thiệu đồng hành với uy tín của họ trong công ty, do đó, họ chỉ tìm đến những người mà họ tin rằng những người này sẽ không làm họ mất mặt.

Giảm biên chế

Một phương pháp khác liên quan đến việc kiểm soát nguồn cung lao động là quá trình giảm biên chế. Trong thập niên vừa qua, nhiều công ty lớn ở Australia và New Zealand, những phòng ban của chính phủ, và những doanh nghiệp nhỏ đã giảm lượng lao động hoặc cơ cấu lại các kỹ năng công việc. Giảm biên chế là một cách để đáp ứng nhu cầu của môi trường năng động và có thể thích ứng được với những thay đổi của môi trường, với cạnh tranh toàn cầu, công nghệ mới, việc sáp nhập và khuynh hướng suy giảm chung trong nền công nghiệp sản xuất.

Cắt giảm nhân viên không phải là một công việc hứng thú của nhà quản trị. Những lựa chọn liên quan đến giảm biên chế được trình bày trong bảng 11.2. Rõ ràng rằng, ai cũng có thể bị sa thải, nhưng có những lựa chọn có thể có lợi hơn cho doanh nghiệp. Nên nhớ rằng, **cho dù** sử dụng phương pháp nào để giảm nhân viên, việc thực hiện không phải dễ dàng **cho dù** điều đó hoàn toàn cần thiết.

BẢNG 11.2 CÁC PHƯƠNG PHÁP CẮT GIẢM LƯỢNG NHÂN VIÊN

Các phương pháp	Mô tả
Sa thải	Chấm dứt lao động không tự nguyện
Giãn thợ	Chấm dứt lao động không tự nguyện tạm thời; có thể kéo dài chỉ vài ngày hoặc cả năm
Bỏ trống vị trí	Không lấp vào những vị trí còn trống do việc xin nghỉ tự nguyện hoặc nghỉ hưu
Thuyên chuyển	Chuyển các nhân viên hoặc qua các vị trí tương tự hoặc thấp hơn; thường là không giảm chi phí nhưng sẽ giảm được mức cân đối cung cầu trong doanh nghiệp
Giảm giờ làm	Yêu cầu nhân viên làm ít giờ hơn, phân công việc để làm chung hoặc sắp xếp cho nhân viên làm bán thời gian
Nghỉ hưu sớm	Khuyến khích những nhân viên lớn tuổi hoặc nhân viên cấp cao nghỉ hưu trước thời hạn
Chia sẻ công việc	Yêu cầu nhân viên phân công nhau cùng làm một công việc

CÂU HỎI THẢO LUẬN

4. Tại sao phân tích công việc lại quan trọng để lập nên các bản mô tả công việc và bảng yêu cầu của công việc?
5. Những phương thức tuyển dụng có thể áp dụng?
6. Giảm biên chế là gì?

TUYỂN CHỌN

Một khi nỗ lực tuyển dụng ban đầu đã thu hút được nhiều ứng viên thì hoạt động tiếp theo trong quá trình quản trị nguồn nhân lực (HRM) là phải quyết định xem ai là người thích hợp nhất cho công việc. Đây là bước gọi là quá trình tuyển chọn, quá trình đánh giá các ứng viên để đảm bảo rằng người được chọn là người thích hợp nhất.

Tuyển chọn là gì?

Tuyển chọn có thể được xem là một kiểu tiên đoán. Tuyển chọn nhằm tiên đoán xem ứng viên nào sẽ thành công khi đã được tuyển. Trong trường hợp này thì thành công có nghĩa là có thể làm việc tốt theo những tiêu chuẩn mà doanh nghiệp vận dụng để đánh giá nhân viên. Ví dụ, nếu tìm một nhân viên bán hàng thì quá trình tuyển chọn phải dự đoán xem ứng viên nào sẽ bán được nhiều hàng; hoặc tuyển một nhân viên quản trị mạng thì phải tiên đoán xem ứng viên nào có thể lắp đặt, phát hiện những sai sót và quản trị mạng lưới máy tính của công ty một cách hiệu quả.

Lúc này hãy nghĩ rằng bất cứ quyết định tuyển chọn nào cũng sẽ dẫn đến một trong bốn kết quả sau. Như đã trình bày trong hình 11.4, hai trong số bốn kết quả này sẽ đúng và hai kết quả còn lại là sai.

Một quyết định được xem là đúng khi ứng viên đó được dự đoán sẽ thành công và sau đó đã thành công trong công việc hoặc khi ứng viên được nhận định là không thành công và kết quả sẽ đúng như vậy nếu được tuyển dụng. Trong trường hợp đầu tiên, chúng ta đã tuyển đúng; trong trường hợp thứ hai, ta đã từ chối đúng.

Vấn đề nảy sinh khi chúng ta từ chối người có thể làm việc tốt (từ chối sai) hoặc đồng ý tuyển người hoàn toàn không làm được công việc (chấp nhận sai). Những vấn đề này rất nghiêm

trọng. Theo những quy định và luật tuyển dụng hiện nay thì việc từ chối sai có thể tốn kém hơn những việc tuyển dụng sau này để tìm ra một người thích hợp. Những lần từ chối sai có thể khiến doanh nghiệp bị phạt vì sự phân biệt, đặc biệt nếu những ứng viên của những nhóm được bảo vệ bị từ chối một cách không cân xứng. Chi phí cho việc tuyển dụng sai bao gồm chi phí đào tạo nhân viên, phần lợi nhuận bị mất do sự thiếu năng lực, chi phí cho sự không đồng bộ và những chi phí nảy sinh trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn sau này. Nhiệm vụ quan trọng của bất cứ hoạt động tuyển dụng nào cũng là giảm khả năng chấp nhận hoặc từ chối sai và tăng khả năng đưa ra những quyết định đúng đắn. Các nhà quản trị thực hiện những việc trên bằng việc sử dụng các quy trình hợp lý và đáng tin cậy.

Quyết định tuyển dụng			
Kết quả thực hiện công việc sau này	Thành công	Tuyển dụng	Từ chối
		Quyết định đúng	Từ chối sai
	Không thành công	Tuyển dụng sai	Quyết định đúng

HÌNH 11.4 KẾT QUẢ CỦA QUYẾT ĐỊNH TUYỂN CHỌN

Tính hợp lý và tin cậy

Bất cứ công cụ tuyển dụng nào mà nhà quản trị sử dụng như đơn xin việc, các bài kiểm tra, các cuộc phỏng vấn hoặc kiểm tra kinh nghiệm đều phải đảm bảo **tính hợp lý**. Tức là giữa các công cụ tuyển dụng và các tiêu chí liên quan phải có mối quan hệ chặt chẽ. Khó khăn cho các nhà quản trị là phải đảm bảo rằng bất cứ công cụ tuyển chọn nào để đánh giá các ứng viên đều phải liên quan đến công việc sau này. Mặc dù các nhà quản trị có thể cho các ứng viên làm các bài kiểm tra trí thông minh và sử dụng kết quả này để hỗ trợ quyết định tuyển dụng, họ vẫn phải chuẩn bị để giải thích, nếu

được hỏi, rằng các bài kiểm tra trí thông minh đó là một biện pháp hợp lý. Nghĩa là điểm của bài kiểm tra đó phải có liên quan chặt đến kết quả thực hiện công việc sau này.

Bên cạnh tính hợp lý, các công cụ tuyển dụng phải chứng tỏ được **độ tin cậy**. Độ tin cậy chỉ ra rằng công cụ tuyển dụng đó khi sử dụng để đánh giá một ứng viên có nhất quán hay không. Ví dụ, nếu một bài kiểm tra là đáng tin cậy thì kết quả trong nhiều lần đánh giá một cá nhân sẽ khá nhất quán với nhau, giả định rằng các đặc điểm mà bài kiểm tra đó đang được kiểm tra là ổn định. Không một công cụ tuyển dụng nào có hiệu quả nếu độ tin cậy thấp. Sử dụng một công cụ tuyển dụng không đáng tin cậy cũng giống như bạn cân mình hằng ngày bằng một chiếc cân không ổn định. Nếu như chiếc cân không ổn định, ví dụ xê dịch từ năm lên tám kilogram mỗi lần cân thì kết quả đó chẳng có ý nghĩa gì. Để là một công cụ tuyển chọn hiệu quả thì công cụ đó sẽ phải có một mức độ nhất quán chấp nhận được.

Các loại công cụ tuyển dụng

Nhà quản trị có thể sử dụng nhiều công cụ tuyển dụng để giảm khả năng tuyển chọn và từ chối sai lầm. Công cụ tốt nhất được biết là phân tích đơn xin việc của nhân viên, các bài kiểm tra viết và tình huống, phỏng vấn, kiểm tra kinh nghiệm và trong vài trường hợp gồm cả kiểm tra tâm lý. Hãy xem xét qua những cách thức này. Hình 11.5 liệt kê các điểm mạnh và điểm yếu của từng công cụ.

Đơn xin việc

Hầu hết tất cả doanh nghiệp đều yêu cầu các ứng viên điền vào đơn xin việc. Đó có thể là một mẫu đơn chỉ cần điền tên, địa chỉ và số điện thoại. Trường hợp khác có thể đó là một hồ sơ về lý lịch của một ứng viên, gồm những thông tin chi tiết về các hoạt động, kỹ năng và những thành tích của ứng viên. Nhà quản trị cần cẩn thận khi sử dụng các đơn xin việc quá chi tiết bởi vì có thể sẽ vi phạm luật pháp nếu như những thông tin đòi hỏi không liên quan đến công việc hay những thông tin này biểu lộ sự phân biệt giới tính, sắc tộc, tuổi tác hoặc những khía cạnh khác trong luật bảo vệ các cơ hội việc làm bình đẳng. Thay vào đó, một vài doanh nghiệp có khuynh hướng thích sử dụng bản sơ yếu lý lịch ngắn gọn để tránh các vấn đề pháp lý có thể xảy ra.

Các bài kiểm tra viết

Các loại bài kiểm tra viết thông thường gồm các bài kiểm tra trí thông minh, năng khiếu, khả năng và sở thích. Những bài kiểm tra như vậy đã được dùng trong nhiều năm, mặc dù sự phổ biến của chúng có khuynh hướng theo tính chu kỳ. Ngày nay, các bài đánh giá năng khiếu, cá tính, cách cư xử rất phổ biến trong các doanh nghiệp. Các nhà quản trị cũng phải cẩn thận khi áp dụng phương thức này vì cũng giống như đơn xin việc, các doanh nghiệp có thể vi phạm pháp luật nếu như các

bài kiểm tra trên không liên quan đến công việc hoặc chúng nhắm vào những thông tin về giới tính, chủng tộc, tuổi tác hay bất cứ lĩnh vực khác đã được luật cơ hội nghề nghiệp công bằng bảo vệ.

Nhà quản trị nhận thức được rằng quyết định tuyển dụng sai lầm sẽ gây tổn kém và các bài kiểm tra được soạn thảo đúng cách sẽ giảm khả năng ra quyết định sai. Ngoài ra, chi phí thực hiện và phê chuẩn những loạt bài kiểm tra cho một công việc cụ thể đã giảm đáng kể.

Các bài kiểm tra mô phỏng công việc

Liệu có cách nào để biết được rằng một ứng viên cho công việc viết báo cáo kỹ thuật trong công ty Ford ở Australia có thể viết được những chi tiết kỹ thuật tốt hơn cách yêu cầu anh ta/cô ta viết chúng? Lí lẽ của câu hỏi trên đã dẫn đến sự ứng dụng ngày càng nhiều hơn đến các bài kiểm tra mô phỏng công việc làm một công cụ tuyển dụng. Rõ ràng là sự thích thú đối với những bài kiểm tra này xuất phát từ thực tế là chúng dựa trên những dữ liệu phân tích công việc và do đó sẽ liên quan đến công việc hơn là các bài kiểm tra viết. Bài kiểm tra tình huống bao gồm các hành vi trong công việc thật. Dạng bài kiểm tra tình huống phổ biến nhất là đưa ra các công việc mẫu và các trung tâm đánh giá. Dạng thứ nhất thích hợp cho những công việc hàng ngày, và dạng thứ hai là để tuyển chọn các ứng viên vào vị trí quản trị.

Công việc mẫu là liên quan đến việc giới thiệu cho các ứng viên biết dạng công việc thu nhỏ đó là gì và yêu cầu họ thực hiện những nhiệm vụ hoặc một chuỗi các nhiệm vụ liên quan đến công việc. Bằng việc thực hiện các nhiệm vụ đó, các ứng viên cho thấy rằng họ có những năng lực và kỹ năng cần thiết. Bằng việc cẩn thận đưa ra những mẫu công việc, các nhà quản trị có thể quyết định những kiến thức, kỹ năng và năng lực gì cần thiết cho từng công việc. Từng yếu tố trong công việc mẫu sẽ tương ứng với các yếu tố trong công việc thật. Ví dụ một công việc mẫu bắt phải tính toán các con số trên máy tính thì sẽ yêu cầu các ứng viên phải tính toán. Kinh nghiệm cho thấy các công việc mẫu đã cho ra những kết quả bất ngờ. Công việc mẫu hầu như luôn cho ra kết quả về tính hợp lí cao hơn bất cứ bài kiểm tra viết, kiểm tra tính cách và trí thông minh nào khác.

<p>Đơn xin việc</p> <p>Ưu điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> Những thông tin liên quan và có thể kiểm tra được về ứng viên đã chứng tỏ là phương pháp đo lường kết quả công việc hợp lý Khi những chi tiết trong đơn xin việc có thể phản ánh được công việc thì công cụ này đã chứng tỏ là một công cụ dự đoán có giá trị trước một nhóm các ứng viên khác nhau. <p>Hạn chế:</p> <ul style="list-style-type: none"> Thường chỉ một vài chi tiết trong đơn xin việc có thể là một công cụ dự đoán hiệu quả cho công việc và thường là cho một số công việc nhất định. Xây dựng và duy trì những đơn xin việc có những thông tin đặc thù khó khăn và tốn kém.
<p>Bài kiểm tra viết</p> <p>Ưu điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> Các bài kiểm tra về trí lực, khả năng nhận thức không gian và máy móc, sự chính xác của các giác quan, và khả năng vận động là những công cụ tương đối thích hợp cho những công việc phổ thông và bán chuyên nghiệp cấp thấp trong một doanh nghiệp công nghiệp. Bài kiểm tra trí thông minh là công cụ khá hữu dụng cho những vị trí giám sát. <p>Hạn chế:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trí thông minh và các tố chất được kiểm tra có thể không liên quan đến công việc thực tế và do đó làm giảm tính hợp lý của phương pháp này.
<p>Những bài kiểm tra mô phỏng công việc</p> <p>Ưu điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dựa trên những dữ liệu đã được phân tích của công việc và dễ dàng đáp ứng đòi hỏi của sự phù hợp với công việc Đã chứng tỏ là một công cụ hữu hiệu có liên quan đến công việc. <p>Hạn chế:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tốn kém trong tạo ra các tình huống và quản trị.
<p>Phòng vấn</p> <p>Ưu điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cần phải được cấu trúc và tổ chức tốt mới có thể là một công cụ dự đoán hiệu quả. Những người phỏng vấn phải biết đặt những câu hỏi thông thường thì phỏng vấn mới là công cụ dự đoán hữu hiệu. <p>Hạn chế:</p> <ul style="list-style-type: none"> Người phỏng vấn phải nắm bắt được tính hợp pháp của một vài câu hỏi. Đôi khi có khả năng sai lệch, đặc biệt là những cuộc phỏng vấn không được cấu trúc và tiêu chuẩn hóa tốt.
<p>Xem xét quá trình học tập, công tác</p> <p>Ưu điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tính xác thực của các thông tin về quá trình học tập công tác là một thông tin đáng giá. <p>Hạn chế:</p> <ul style="list-style-type: none"> Việc kiểm tra các lời giới thiệu thường không thể là một công cụ tuyển chọn hiệu quả.
<p>Các cuộc kiểm tra thể chất:</p> <p>Ưu điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> Phù hợp với một số công việc có những yêu cầu về thể chất. Được tiến hành vì mục đích bảo hiểm. <p>Hạn chế:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cần đảm bảo rằng các yêu cầu về thể chất có liên quan đến công việc và không đối xử phân biệt.

HÌNH 11.5 CÔNG CỤ TUYỂN CHỌN

Nhiều bài kiểm tra mô phỏng công việc phức tạp hơn đặc biệt là các tình huống để đánh giá khả năng quản trị của ứng viên được tổ chức trong **các trung tâm đánh giá**. Trong các trung tâm đánh

giá, các nhà quản trị, giám sát và các nhà tâm lý học sẽ đánh giá các ứng viên khi họ trải qua hai đến bốn ngày giải quyết các vấn đề giống như vấn đề mà họ sẽ gặp trong thực tế công việc. Các hoạt động đó bao gồm phỏng vấn, giải quyết các vấn đề có liên quan, thảo luận nhóm và các tình huống đưa ra quyết định. Các doanh nghiệp như BP, Cathay Pacific, Coles Myker, Hongkong và Ngân hàng Thượng Hải, Shell, Ngân hàng quốc gia Australia và chính quyền tiểu bang New South Wales đang sử dụng những trung tâm đánh giá trong chương trình phát triển quản trị để xác định và đánh giá tiến triển trong công việc và để đề bạt cho các ứng viên trong công ty. Tính hiệu quả của các trung tâm đánh giá khi là một công cụ tuyển dụng đã rất bất ngờ. Trung tâm đánh giá đã cho ra những kết quả nhận xét nhất quán để dự đoán khả năng làm việc sau này ở các vị trí quản trị. Mặc dù quản trị theo cách thức này không rõ nhưng việc tuyển dụng những nhà quản trị làm việc không hiệu quả thì còn tốn kém hơn.

Phỏng vấn

Phỏng vấn, cùng với đơn xin việc là công cụ tuyển dụng phổ biến nhất. Không ai trong chúng ta có được việc làm mà không trải qua một hoặc nhiều cuộc phỏng vấn. Tuy nhiên, vai trò của việc phỏng vấn như một công cụ tuyển dụng đã được tranh cãi rất nhiều. Phỏng vấn có thể là một công cụ hữu ích và tin cậy nhưng thường thì không được như vậy. Chỉ khi các cuộc phỏng vấn được cấu trúc và tổ chức tốt và chỉ khi người phỏng vấn biết đưa ra những câu hỏi chung, phổ biến thì đó sẽ là công cụ dự đoán hiệu quả. Nhưng hầu hết các cuộc phỏng vấn đều không đáp ứng được những nhu cầu này. Trong các cuộc phỏng vấn thông thường, ứng viên được hỏi những câu hỏi theo trình tự ngẫu nhiên và thường cung cấp rất ít thông tin có giá trị.

Tất cả sai lệch đều có thể xuất hiện trong cuộc phỏng vấn nếu như nó không được cấu trúc và tiêu chuẩn hoá. Để mô tả ý kiến trên, một cuộc tổng kết các nghiên cứu về phỏng vấn đã đưa ra những kết luận sau:

1. Hiểu biết trước đó về ứng viên sẽ tạo ra những nhận xét chủ quan lên người phỏng vấn.
2. Các nhà phỏng vấn thường có những quan niệm giống nhau về những yếu tố nào thể hiện được đó là ứng viên tốt.
3. Các nhà phỏng vấn có khuynh hướng thích những ứng viên có cùng quan điểm với họ.
4. Thứ tự được phỏng vấn của các ứng viên cũng sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.
5. Thứ tự các thông tin được đưa ra suốt cuộc phỏng vấn cũng ảnh hưởng đến đánh giá.
6. Những thông tin tiêu cực sẽ có ảnh hưởng hết sức sâu nặng.

7. Các nhà phỏng vấn thường quyết định ứng viên đó có thích hợp hay không ngay trong bốn hay năm phút đầu tiên của cuộc phỏng vấn.
8. Các nhà phỏng vấn sẽ quên hầu hết nội dung của cuộc phỏng vấn ngay khi nó kết thúc.
9. Phỏng vấn hữu ích nhất khi đánh giá về trí thông minh, động cơ và khả năng giao tiếp của ứng viên.
10. Một nhà phỏng vấn lạnh lùng, ví dụ một người rất nghiêm túc và nghi thức, sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến các cử chỉ ngôn ngữ và phi ngôn ngữ của những ứng viên thiếu tự tin.

Các nhà quản trị có thể làm cho phỏng vấn trở nên hữu ích và tin cậy hơn bằng cách thực hiện theo những chỉ đề nghị liệt kê trong hình 11.6. Một yếu tố khác phải chú ý khi phỏng vấn một ứng viên là tính hợp pháp của một số câu hỏi phỏng vấn. Hình 11.7 đưa ra các mẫu câu hỏi phỏng vấn thông dụng mà các nhà quản trị không nên hỏi bởi vì chúng vi phạm luật cơ hội tuyển dụng công bằng và doanh nghiệp có thể bị các ứng viên khởi kiện. Lưu ý rằng những câu hỏi này không trực tiếp liên quan đến công việc hoặc chúng không hề liên quan gì đến các công việc sau này của ứng viên. Có nhiều câu lại được phép hỏi nếu như nó được hỏi theo một cách khác, ví dụ: “Cô/Anh có những hạn chế nào về thể chất hoặc tinh thần có thể hạn chế khả năng thực hiện công việc mà cô/anh đang muốn làm hay không?” Bạn sẽ hiểu tại sao các chuyên gia khuyên các nhà quản trị phải đặc biệt lưu ý các câu hỏi mà họ đặt ra cho các ứng viên.

Kiểm tra quá trình học tập và làm việc

Có hai cách kiểm tra quá trình học tập và làm việc: xác minh những thông tin về ứng viên và kiểm tra các thư giới thiệu. Cách thứ nhất tỏ ra là một nguồn thông tin tuyển dụng quý giá trong khi đó cách thứ hai lại không thể là một công cụ tuyển dụng. Chúng ta hãy xem qua từng cách một.

Một số các cuộc nghiên cứu đã cho thấy rằng việc xác minh những thông tin trong đơn xin việc là việc đáng làm. Một tỉ lệ lớn các ứng viên, trên 33 phần trăm, là đã phóng đại hoặc trình bày sai về thời gian làm việc, chức danh công việc, lương, và lí do họ không tiếp tục làm công việc cũ. Do đó xác nhận lại những thông tin về ứng viên qua các ông chủ trước là một nỗ lực đáng làm.

1. Tổ chức một *chuỗi các câu hỏi cố định* cho tất cả các ứng viên.
2. Có được những *thông tin cụ thể về công việc* mà ứng viên đang xin vào làm.
3. *Giảm thiểu những hiểu biết trước đó* về quá trình học tập, kinh nghiệm, sở thích, điểm số hoặc những yếu tố khác.
4. Đặt những *câu hỏi về cách ứng xử* mà yêu cầu các ứng viên phải giải thích cho những cách ứng xử đó.
5. Sử dụng một *mẫu đánh giá được tiêu chuẩn hóa*.
6. Phải *ghi chú* trong suốt cuộc phỏng vấn.
7. *Tránh những cuộc phỏng vấn ngắn* có thể dẫn đến những quyết định không chính chắn.

HÌNH 11.6 NHỮNG GỢI Ý CHO VIỆC PHỎNG VẤN

Nguồn: dựa theo D.A DeCenzo và S.P Robbins, Human Resource Management, 6th ed. (New York: Wiley, 1999), tr.205-206.

Kiểm tra các thư giới thiệu được nhiều doanh nghiệp lớn áp dụng nhưng rất khó kiểm chứng. Cho dù các thư giới thiệu này có liên quan đến công việc hay chỉ về thông tin cá nhân thì chúng vẫn cung cấp rất ít thông tin hữu ích cho quyết định tuyển dụng. Các nhà quản trị thường dè dặt khi đưa ra những nhận xét thẳng thắn về các công việc trước đó của nhân viên vì họ e ngại những hậu quả pháp lí. Thực tế, một cuộc khảo sát đã cho thấy rằng chỉ có 55% các nhà quản trị nhân sự “luôn” đưa ra những lời giới thiệu chính xác cho các nhân viên tương lai. Bên cạnh đó, 7% nói rằng họ không bao giờ đưa ra lời giới thiệu chính xác. Sở thích và những điều không thích của cá nhân cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hình thức giới thiệu. Những lời giới thiệu cá nhân thường có nhiều sai lệch. Có ai trong chúng ta mà không có ba hay bốn người bạn có thể nói tốt về tính chính trực, thói quen làm việc, quan điểm tích cực, kiên thức và kĩ năng của chúng ta?

- Ngày sinh của cô là gì?
- Cô đã có gia đình chưa?
- Chồng của cô làm nghề gì?
- Nơi sinh của cô?
- Cô có nhà riêng không hay phải thuê?
- Tiếng mẹ đẻ của cô là gì?
- Cô có con chưa? Cô có định có con? Cô có người trông con không?
- Cô có khiếm khuyết nào về thể chất và tinh thần không?
- Cô theo tôn giáo nào?

HÌNH 11.7 VÍ DỤ VỀ CÁC CÂU HỎI PHÒNG VẤN MÀ NHÀ QUẢN TRỊ KHÔNG NÊN ĐƯA RA

Kiểm tra thể chất

Với những công việc đòi hỏi thể chất thì việc kiểm tra thể chất là hợp lý. Tuy nhiên ngày nay có rất ít công việc như vậy. Trong hầu hết các trường hợp, kiểm tra thể chất chỉ vì mục đích bảo hiểm và nghi hươ. Doanh nghiệp muốn biết chắc chắn rằng nhân viên của họ không nộp đơn yêu cầu bảo hiểm về thương tích hay bệnh tật trước khi họ được nhận vào công ty.

Các nhà quản trị phải đảm bảo rằng yêu cầu thể chất phải có liên quan đến công việc và không có sự phân biệt. Một vài yêu cầu về thể chất không chấp nhận những người tàn tật trong khi thực tế những yêu cầu đó không ảnh hưởng đến công việc.

Công cụ nào tốt nhất và khi nào?

Nhiều công cụ có những hữu ích nhất định đối với các nhà trị trong việc ra quyết định. Bảng 11.3 tóm tắt công dụng của những công cụ này đối với từng loại công việc cụ thể. Các nhà quản trị nên sử dụng những công cụ có thể dự đoán hiệu quả cho một công việc nhất định.

Ngoài ra, những nhà quản trị xem việc tuyển dụng và thuê nhân viên như thể các ứng viên chỉ phải thể hiện trong công việc và chỉ thông tin cho các ứng viên về những phẩm chất tốt đẹp của tổ chức sẽ có được đội ngũ lao động dễ bắt mẫn và dễ thay đổi công việc.

BẢNG 11.3 CHẤT LƯỢNG CỦA CÁC CÔNG CỤ TUYỂN CHỌN

Công cụ tuyển chọn	Vị trí			
	Quản trị cấp cao	Quản trị cấp trung và thấp	Các công việc không phải là quản trị	Các hoạt động thường ngày
Đơn xin việc	2	2	2	2
Bài kiểm tra viết	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 các lời giới thiệu	1	1	1	1
Kiểm tra thẻ chất	1	1	1	2

Ghi chú: Tính hợp lý được đo từ 5 (cao nhất) đến 1 (thấp nhất). Dấu gạch ngang nghĩa là không áp dụng.

Suốt quá trình tuyển dụng, mỗi ứng viên đều có những kỳ vọng nhất định về công ty và vào công việc mà họ muốn làm. Nếu như thông tin ứng viên nhận được đã bị thổi phồng thì nhiều việc xảy ra sẽ có những tác động tiêu cực tiềm tàng đến công ty. Trước tiên, trong quá trình tuyển dụng, những ứng viên không thích hợp lại không có khuynh hướng rút lui. Thứ hai, bởi vì những thông tin phóng đại đã tạo ra những mong đợi không thực tế, do đó những nhân viên mới sẽ nhanh chóng bị bất mãn và sẽ rời bỏ doanh nghiệp. Thứ ba, nhân viên mới tiêu tan ảo tưởng và sẽ ít đóng góp vào doanh nghiệp khi họ phải đối mặt với những thực tế khắc nghiệt của công việc, những nhân viên này sẽ cảm thấy rằng họ đã bị lừa dối khi tuyển dụng và có thể sẽ trở thành những nhân viên chuyên gây rắc rối.

Để gia tăng sự hài lòng trong nhân viên và giảm việc chuyển, bạn nên xem xét đưa ra **một bức tranh thực tế về công việc**. Một bức tranh thực tế về công việc sẽ bao gồm những thông tin hay và dở về công việc và về doanh nghiệp. Ví dụ, bên cạnh những nhận xét tích cực thường thấy trong các cuộc phỏng vấn, các ứng viên cần phải được thông báo rằng ít khi họ được nói chuyện với các đồng nghiệp trong giờ làm việc, rằng cơ hội thăng tiến là rất ít, hoặc rằng giờ làm việc thay đổi thất thường nên nhân viên có thể sẽ bị yêu cầu làm việc suốt những giờ nghỉ thông thường (buổi tối và cuối tuần). Nghiên cứu chỉ ra rằng những ứng viên được cung cấp một cái nhìn thực tế về công việc sẽ thực tế hơn và ít trông chờ vào công việc hơn và có thể giải quyết các vấn đề khó khăn trong công việc tốt hơn những ứng viên đã nhận được thông tin bị phóng đại. Và kết quả là sẽ có ít nhân viên mới bỏ việc hơn.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

7. Mục đích của hoạt động tuyển dụng là gì?
8. Mô tả ưu và hạn chế của các công cụ tuyển dụng.
9. Tại sao tầm nhìn thực tế về công việc lại quan trọng?

Hoạt động quản trị nhìn từ quan điểm toàn cầu

Thách thức của việc tìm “đúng” người

Là một người kế nghiệp của một chủ doanh nghiệp ở Châu Âu, Eric Perbos đã từ bỏ một cơ hội nghề nghiệp đầy hứa hẹn trong một công ty bán lẻ rất lớn của Pháp – Promodes – để khởi sự một công ty Internet được gọi là Bravonestor.com <www.Bravonestor.com> . Giống như bất cứ một chủ doanh nghiệp mới nào, Perbos-Brink đã phải lăn lộn để giữ cho doanh nghiệp của mình hoạt động.

Một thách thức mà Perbos-Brinck đối mặt đó là văn hóa hướng nội truyền thống của Pháp. Mặc dù là một thành viên của Liên minh Châu Âu (EU) và ủng hộ tự do hóa thương mại trong EU, Pháp vẫn mang nặng tính tự hào và chủ nghĩa dân tộc. Một thế hệ nổi loạn, trong đó có Perbos-Brinck, có một quan điểm hướng ra toàn cầu, không chỉ ở Pháp hay châu Âu. Những nhà tư tưởng này đều độc lập, thích một doanh nghiệp riêng, nghi ngờ quyền lực, và đang sử dụng thực tế của nền kinh tế mới để bỏ đi cách mà các doanh nghiệp của Pháp được điều hành theo truyền thống. Mặc dù vậy, một truyền thống đã trở nên rất khó để thay đổi và đang gây ra một vấn đề cho doanh nghiệp của Perbos-Brinck.

Truyền thống đó là suy nghĩ của người châu Âu đối với vấn đề nhập cư. Về mặt lịch sử, người châu Âu đã phản đối dữ dội đối với những người nhập cư. Tuy nhiên, nền kinh tế mạnh châu Âu, với mức thất nghiệp giảm dần và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang cố gắng để đuổi kịp Mỹ trong lĩnh vực công nghệ cao, đã tạo ra một tình huống trong đó không có chỗ đứng cho tư tưởng thiên cận.

Khi Perbos-Brinck bắt đầu khởi sự doanh nghiệp của mình vào tháng 11 năm 1999, nhân viên duy nhất của công ty là anh ta và một người khác. Sáu tháng sau có số đó đã tăng lên 10 với 5 người nữa được tuyển vào mùa hè năm 2000. Để tuyển dụng được những người có các kỹ năng cần thiết làm việc trong một doanh nghiệp điện tử, Perbos-Brinck đã phải tung lên mạng Internet rộng lớn. Một lập trình viên của anh là người

Moroccan. Người thiết kế chương trình tìm kiếm là người Senegal. Perbos-Brinck tìm được hai người này khi họ đang học tập ở Pháp trong một chương trình trao đổi, sau một thời gian tìm kiếm nhân viên vất vả. Khi Perbos-Brinck tiếp tục đưa những người có kỹ năng từ các quốc gia khác nhau, anh cần một chương trình định hướng nhân viên để giúp họ hòa nhập với công ty của mình cũng như nền văn hóa Pháp. Nếu đặt bạn vào vị trí của anh ta. Chương trình định hướng của anh ta cần có những gì? Bạn sẽ làm gì nếu bạn là nhà quản trị của doanh nghiệp này?

Nguồn: C.Murphy, "The next France revolution", *Fortune*, 12/6/2000, tr.156-68; J. Tagliabue, "Sprechen Site technology?" *New York Times*, 5/5/2000; D. Woodruff, "In the new Europe, mobile workers find hobs in nations offering best opportunities", *Wall Street Journal*, 5/8/1999.

ĐỊNH HƯỚNG NHÂN VIÊN MỚI

Một khi một ứng viên đã được tuyển chọn, anh hoặc cô ta cần phải được giới thiệu với công việc và công ty. Việc giới thiệu này gọi là **định hướng nhân viên** hay bước đầu làm quen nghề. Mục đích chính của việc định hướng là giảm bớt những lo lắng mà những nhân viên mới cảm thấy khi mới bắt đầu công việc; để những nhân viên mới làm quen với công việc, với đơn vị và với doanh nghiệp nói chung; và làm cho quá trình chuyển tiếp được dễ dàng.

Có hai loại định hướng. Định hướng đơn vị làm việc nhằm giúp nhân viên làm quen với mục tiêu chung của đơn vị, xác định rõ hơn công việc của họ đóng góp vào mục tiêu của đơn vị ra sao và cũng để giới thiệu họ với những đồng nghiệp mới. Định hướng doanh nghiệp giới thiệu cho nhân viên mới về mục tiêu, lịch sử, triết lý, quy trình và quy định của doanh nghiệp. Điều này nên bao gồm cả những chính sách và phúc lợi có liên quan của nguồn nhân lực ví dụ giờ làm việc, thủ tục trả lương, yêu cầu làm việc ngoài giờ và những phúc lợi của công ty. Tham quan các điều kiện làm việc của doanh nghiệp cũng là một phần của sự định hướng nhân viên.

Nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp lớn, có một chương trình định hướng chính thức. Một chương trình như vậy có thể bao gồm một cuộc tham quan văn phòng hoặc nhà máy, những cuốn phim mô tả lịch sử công ty và một cuộc thảo luận nhỏ với đại diện phòng nhân sự, những người sẽ nói rõ về chương trình phúc lợi của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp khác sử dụng chương trình định hướng không chính thức trong đó, ví dụ, người quản trị sẽ giới thiệu nhân viên mới với những người có chức vụ cao hơn, với những người đồng nghiệp trực tiếp, chỉ cho họ đâu là phòng photo, máy pha cà phê, nhà vệ sinh, căn-tin và những thứ tương tự.

Nhà quản trị có trách nhiệm làm cho việc hoà nhập của nhân viên mới vào doanh nghiệp càng dễ dàng và càng ít mối lo lắng càng tốt. Họ nên thảo luận công khai về niềm tin của nhân viên vào trách nhiệm ràng buộc lẫn nhau giữa doanh nghiệp và nhân viên. Cả nhân viên và doanh nghiệp đều muốn sẵn sàng và bắt tay vào việc càng sớm càng tốt. Một sự định hướng thành công cho dù chính thức hay không chính thức cũng sẽ dẫn đến kết quả là sự chuyển tiếp bên trong và bên ngoài, àm cho nhân viên mới cảm thấy thoải mái và có thể thích ứng tốt, giảm thiểu khả năng làm việc kém hiệu quả và giảm khả năng bỏ công việc một cách bất ngờ của nhân viên mới chỉ sau một hoặc vài tuần làm việc.

ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

Vì yêu cầu công việc thay đổi nên kỹ năng của nhân viên phải được thay đổi và cập nhật. Có nhiều doanh nghiệp Australia và New Zealand chỉ mới nhận ra tầm quan trọng của việc đào tạo trong thời gian gần đây. Tuy nhiên, có sự khác biệt lớn giữa các ngành. Ngành hàng không và công ty khai thác mỏ là những doanh nghiệp có khoảng chi trung bình cho đào tạo trong khi các khách sạn, nhà hàng, cửa hàng bán lẻ và công ty may mặc trung bình lại đầu tư rất ít vào hoạt động đào tạo. Tổng chi phí dự tính để đào tạo chính thức theo tính toán của các nhà quản trị Australia trong năm 1997 (lần tính cuối cùng) là 7,4 triệu đôla mỗi năm. Trung bình, các nhà quản trị phải chi gần 3 % tổng lương cho các khoá học và đào tạo chính thức để củng cố tay nghề của nhân viên. Dĩ nhiên, giám đốc là người chịu trách nhiệm trong việc quyết định khi nào thì nhân viên cần được đào tạo và hình thức đào tạo ra sao.

Các loại kỹ năng

Kỹ năng của nhân viên có thể chia làm 3 loại: kỹ thuật chuyên môn, giao tiếp và giải quyết vấn đề. Hầu hết những khoá đào tạo đều cố gắng nâng cao kỹ năng của nhân viên ít nhất là một trong 3 loại này.

Hầu hết các khoá đào tạo đều nhằm cập nhật và nâng cao kỹ năng chuyên môn của nhân viên, bao gồm các kỹ năng cơ bản như khả năng đọc, viết và thực hiện các phép tính cũng như những kỹ năng riêng cho công việc. Ngày nay hầu hết những công việc đều phức tạp hơn so với cách đây một thập niên. Những nhà máy, văn phòng được vi tính hoá, các thiết bị kỹ thuật số và những kỹ thuật phức tạp khác đòi hỏi nhân viên phải có kỹ năng toán học, kỹ năng đọc và sử dụng vi tính. Ví dụ như, làm thế nào nhân viên có thể hiểu được cách kiểm soát quá trình thống kê hoặc những biện pháp đánh giá và tự kiểm tra đối với những thiết bị thay đổi trong hệ thống sản xuất linh hoạt nếu

nhân viên đó không biết làm những phép toán cơ bản hoặc không biết đọc các sổ tay hoạt động chi tiết? Hoặc làm thế nào các nhân viên văn phòng có thể làm việc hiệu quả nếu không có khả năng hiểu các chương trình xử lý văn bản, chương trình quản trị dữ liệu và thư điện tử?

Hầu hết mỗi nhân viên đều thuộc về một nhóm làm việc hoặc một bộ phận. Ở một mức độ nào đó, năng lực làm việc của nhân viên phụ thuộc vào khả năng phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp và với người quản trị trực tiếp. Một số nhân viên có những kỹ năng giao tiếp rất tốt trong khi cũng có những nhân viên cần được đào tạo để trau dồi kỹ năng này. Loại hình đào tạo này thường bao gồm cách học làm thế nào để trở thành một người lắng nghe giỏi, làm thế nào để diễn đạt ý tưởng rõ ràng hơn và làm thế nào để giảm bớt những bất đồng. Chẳng hạn như, một nhân viên có một thời gặp rất nhiều khó khăn khi làm việc với người khác đã nhận thấy rằng qua một buổi họp nhóm dài 3 tiếng để cô ta và đồng nghiệp thảo luận tự do về cách làm thế nào để hiểu được người khác, và cuộc họp đó đã thay đổi đáng kể cách cô ta phối hợp với đồng nghiệp của mình. Đồng nghiệp của cô ta không đồng ý với kiểu kiêu căng của cô ta. Tất cả đồng nghiệp đều nói rằng yêu cầu của cô ta như ra lệnh. Một khi biết được khuynh hướng này, cô ta đã bắt đầu cố gắng thay đổi giọng điệu và nội dung của các yêu cầu và việc này đã có kết quả tích cực trong mối quan hệ của cô ta với đồng nghiệp.

Nhiều nhân viên phải giải quyết những vấn đề trong công việc, đặc biệt là những công việc đột xuất. Khi nhân viên còn thiếu những kỹ năng giải quyết vấn đề, các nhà quản trị có thể cải thiện kỹ năng của họ thông qua việc đào tạo. Chương trình đào tạo này bao gồm việc tham gia vào các hoạt động để tăng khả năng lập luận, và kỹ năng xác định vấn đề, đánh giá cẩn thận, sáng tạo trong việc phát triển các khả năng của vấn đề, phân tích các khả năng đó và chọn giải pháp.

Các phương pháp đào tạo

Hầu hết chương trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc vì quá trình này đơn giản và thường là không tốn kém. Tuy nhiên, đào tạo tại chỗ có thể làm mất trật tự ở nơi làm việc và dẫn tới kết quả là tăng thêm các sai lỗi trong khi các nhân viên đang học. Một số kỹ năng cũng quá phức tạp không thể học tại chỗ và chương trình đào tạo nên diễn ra bên ngoài nơi làm việc.

Đào tạo tại chỗ

Những phương pháp đào tạo tại chỗ phổ biến bao gồm sự luân phiên công việc và phân vai. Luân phiên công việc nghĩa là chuyển luân theo chiều ngang để cho nhân viên làm những công việc khác nhau. Nhân viên học được nhiều công việc khác nhau và càng hiểu thêm về sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các công việc và có được một cái nhìn bao quát hơn về hoạt động của công ty. Những nhân viên mới thường tìm hiểu công việc của mình thông qua những người có nhiều kinh nghiệm.

Trong thương mại, đây chính là quá trình thực tập. Đối với những công việc văn phòng, đây là mối quan hệ cố vấn hoặc đào tạo. Việc phân vai sẽ được thực hiện dưới sự quan sát của một nhân viên kinh nghiệm hơn, người đó sẽ là một mẫu nhân viên mà những nhân viên đóng thay cần cố gắng noi gương.

Cả luân phiên công việc và phân vai đều áp dụng cho việc học các kỹ năng chuyên môn. Kỹ năng giao tiếp và kỹ năng giải quyết vấn đề để hiệu quả hơn thì phải đào tạo bên ngoài công việc.

Đào tạo bên ngoài công việc

Có một số các phương pháp đào tạo bên ngoài công việc mà nhà quản trị muốn cung cấp cho nhân viên. Những phương pháp phổ biến là các buổi diễn thuyết, các bộ phim và bài tập tình huống. Các buổi diễn thuyết rất phù hợp cho việc trình bày những thông tin chuyên ngành. Phương pháp này dùng hiệu quả khi muốn nâng cao chuyên môn và kỹ năng giải quyết vấn đề. Các CD-ROM và băng video có thể được sử dụng để trình bày rõ ràng hơn những kỹ năng chuyên môn mà không dễ trình bày bằng các phương tiện khác. Kỹ năng giao tiếp và giải quyết vấn đề có thể được tiếp thu tốt nhất thông qua các bài tập tình huống như phân tích tình huống, các bài tập dựa trên kinh nghiệm, các bài tập đóng vai và trao đổi trong nhóm.

Các mô hình máy tính phức tạp như những chương trình của các hãng hàng không để đào tạo phi công sẽ đưa ra những bài tập tình huống phức tạp hơn và trong trường hợp này là huấn luyện các kỹ năng chuyên môn. Và việc **đào tạo hành lang** cũng tương tự như vậy, nghĩa là nhân viên sẽ tìm hiểu về công việc của mình thông qua những thiết bị mà họ sẽ sử dụng trong công việc, chỉ khác là việc đào tạo sẽ diễn ra trong môi trường làm việc giả định chứ không phải môi trường thật. Nhiều nhân viên bảo trì máy bay học cách sửa chữa động cơ và các sai sót trong bảo trì trên những máy bay thật trong những phòng thực hành được thiết kế đặc biệt để mô tả đúng như môi trường làm việc. Phương pháp này áp dụng trong điều kiện kiểm soát chặt chẽ quá trình đào tạo để các nhân viên có thể giải quyết từng vấn đề mà vẫn tối thiểu hoá sự ảnh hưởng đến hoạt động bảo trì thực của các hãng hàng không.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

10. Mục tiêu của sự định hướng là gì?

11. Xác định 3 loại kỹ năng mà doanh nghiệp tổ chức đào tạo cho nhân viên.

12. Mô tả **một ít về phương pháp đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài công việc.**

Quản trị trong khu vực châu Á – Thái bình dương

Các tổ chức phát triển con người ở Singapore

Vào năm 1998 một nhóm các doanh nghiệp đầu tiên được nhận Giải thưởng Tổ chức Phát triển Con người do Ủy ban Năng suất và Tiêu chuẩn Singapore trao tặng. Ủy ban này đã dự đoán rằng, vào năm 2002, sẽ có ít nhất 500 công ty sẽ được quyền đưa biểu tượng bạc Tổ chức phát triển con người, ví dụ, vào tiêu đề thư và quảng cáo. Dấu hiệu đặc biệt này là một sự ghi nhận rằng công ty đã đạt được một tiêu chuẩn cao về phát triển nguồn nhân lực. Nó đóng vai trò như một dấu hiệu rằng công ty không chỉ đầu tư vào con người mà còn có một hệ thống toàn diện nhằm phát triển nhân viên. Trong số 23 tổ chức được ghi nhận vào tháng 9 năm 1998 có Công ty Tư vấn Arthur Andersen, Máy tính Apple, Castrol Singapore, Bệnh viện Tổng hợp Changi, Conrad International Centennial Singapore và Singapore Airlines.

Để đáp ứng được sự phê chuẩn của Ủy ban một công ty phải có năm hệ thống cơ bản sau:

- *Hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo*: với hệ thống này, hoạt động đào tạo mang tính tập trung hơn và các chương trình đào tạo không cần thiết và sự lãng phí bị loại bỏ. Nó cũng đảm bảo rằng tất cả nhân viên được đào tạo để thực hiện công việc tốt.
- *Phát triển nghề nghiệp*: con người được coi như những tài năng, được tạo cơ hội để phát triển, được huấn luyện những kỹ năng và phát triển hết tiềm năng. Hệ thống này giúp đảm bảo rằng mỗi người có những kỹ năng liên quan đến tổ chức và ngành.
- *Quản trị hoạt động đào tạo*: Đào tạo được hoạch định và có kế hoạch trong công ty – kế hoạch đào tạo tổng thể diện rộng cho cả năm. Cả nhân viên cũ và mới đều được tham dự chương trình đào tạo để chuẩn bị họ cho những trách nhiệm mới.
- *Phản hồi*: Để đảm bảo rằng nhân viên biết chính xác cái gì là có giá trị đối với công việc sau khi đào tạo, trước hết họ phải được chỉ dẫn. Bất cứ thông tin phản hồi nào được đưa ra phải được xem xét nghiêm túc và các hoạt động tiếp theo cải thiện hiệu quả đào tạo.
- *Đánh giá*: Một hệ thống đo lường kết quả đào tạo để đảm bảo rằng nhân viên biết chính xác mức độ khác biệt mà đào tạo đã tạo ra trong cả cách họ làm việc và kết quả của tổ chức.

Ý tưởng đằng sau giải thưởng này là nhằm khuyến khích và tưởng thưởng cho các tổ chức đã đầu tư vào việc phát triển con người. Ủy ban Năng suất và Tiêu chuẩn còn dự đoán rằng một tổ chức nhận được giải thưởng này sẽ được coi là một tổ chức năng động và sẽ trở thành lựa chọn của những người muốn tìm kiếm những thách thức và phát triển cá nhân trong nghề nghiệp của họ. Các tổ chức này sẽ có khả năng thu hút những người tốt nhất – trở thành một lựa chọn trong ngành của mình.

Nguồn: Ủy ban Năng suất và Tiêu chuẩn Singapore, website: www.psb.gov.sg; xem thêm “People are important

QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH CỦA NHÂN VIÊN

Nhà quản trị cần biết nhân viên của mình hoạt động có hiệu quả và hiệu suất hay không hoặc có cần phải cải tiến gì không. Đánh giá thành tích của nhân viên là một phần của **hệ thống quản trị thành tích**, đó là một quá trình thiết lập các tiêu chuẩn hoạt động và đánh giá thành tích của nhân viên để có được các quyết định nhân sự khách quan cũng như cung cấp tư liệu hỗ trợ cho những quyết định này. Đánh giá thành tích là một phần quan trọng của hệ thống quản trị thành tích. Đánh giá thành tích được dùng để quyết định ai đáng được tăng lương và được nhận những phần thưởng khác. Các đánh giá này sẽ cung cấp thông tin phản hồi lại cho nhân viên để họ biết được cả tổ chức đánh giá thế nào về việc làm của họ. Đánh giá cũng sẽ phát hiện được nhu cầu cần đào tạo và cải tiến; đánh giá sẽ xác định chính xác kỹ năng và năng lực hiện đang không phù hợp của nhân viên và những chương trình nào cần được cải tiến. Cuối cùng, đánh giá sẽ cung cấp thông tin cho việc hoạch định nguồn nhân lực, định hướng việc thăng chức, chuyển chuyển và cho nghỉ việc.

Các phương pháp đánh giá thành tích

Rõ ràng việc đánh giá thành tích là rất quan trọng. Nhưng làm thế nào để đánh giá thành tích của một nhân viên? Có những kỹ thuật cụ thể nào để đánh giá? Phần thảo luận sau xem xét các phương pháp đánh giá chủ yếu và các thông tin phản hồi nên được cung cấp như thế nào khi đánh giá. Những ưu điểm và hạn chế của từng phương pháp sẽ được trình bày trong bảng 11.4.

Tự luận

Tự luận là một kỹ thuật đánh giá thành tích trong đó người đánh giá sẽ viết một bài mô tả điểm mạnh, điểm yếu, những hoạt động trong quá khứ và tiềm năng của một nhân viên. Người đánh giá

này cũng sẽ đề nghị những cải tiến cần thiết. Để hoàn thành bài tự luận không đòi hỏi những hình thức phức tạp hay những khoá huấn luyện thêm. Tuy nhiên, một nhận xét “tốt” hay “xấu” có thể là do khả năng viết của người đánh giá cũng như mức độ hoạt động thực sự của nhân viên.

BẢNG 11.4 ƯU điểm VÀ HẠN CHẾ CỦA NHỮNG PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ

Phương pháp	Ưu điểm	Hạn chế
Tự luận	Dễ sử dụng	Giúp đánh giá khả năng viết của người đánh giá hơn là hoạt động thực sự của nhân viên
Các hành vi chủ yếu	Có nhiều hành vi để xem xét; dựa trên các hành vi	Mất thời gian; không xác định được số lượng
Phương pháp thang điểm	Cho những số liệu; ít tốn thời gian hơn những phương pháp khác	Không cung cấp những hiểu biết sâu sắc về hành vi được đánh giá.
Thang xếp hạng hành vi đáng tin cậy (BARS)	Tập trung vào các hành vi công việc cụ thể và có thể đo lường được	Mất thời gian; khó thực hiện
So sánh giữa các nhân viên	So sánh nhân viên này với nhân viên khác	Khó sử dụng với số lượng nhân viên lớn
Quản trị bằng mục tiêu MBO	Tập trung vào mục tiêu cuối cùng; định hướng kết quả	Tốn thời gian
Đánh giá 360 độ	Toàn diện	Tốn thời gian

Các sự kiện quan trọng

Việc sử dụng **các sự kiện quan trọng** hướng chú ý của người đánh giá vào các hành vi chính hoặc quan trọng qua đó giúp họ phân biệt các hoạt động hiệu quả và không hiệu quả. Người đánh giá sẽ viết ra các báo cáo mô tả những gì nhân viên thực hiện hiệu quả và không hiệu quả. Vấn đề ở đây là chỉ có các hành vi cụ thể, chứ không phải là các nét tính cách cá nhân mơ hồ mới được mô tả. Bảng liệt kê các sự việc quan trọng của một nhân viên sẽ cung cấp những ví dụ mà nhà quản trị có thể sử dụng để chỉ ra các hành vi nên và không nên làm cho nhân viên.

Phương pháp thang điểm

Một trong những phương pháp đánh giá lâu đời và phổ biến nhất là **phương pháp thang điểm**. Phương pháp này liệt kê một loạt các yếu tố công việc như khối lượng, và chất lượng công việc, kiến thức nghề nghiệp, sự hợp tác, sự trung thành, mức độ tham dự, sự trung thực và sáng tạo. Người đánh giá sẽ dựa vào danh sách và đánh giá từng nhân viên theo từng tiêu chuẩn bằng cách sử

dụng thang đánh giá tăng dần. Thang đánh giá này thường xếp có 5 điểm: một tiêu chuẩn như kiến thức nghề nghiệp có thể được xếp hạng từ 1 (có rất ít kiến thức về trách nhiệm công việc) đến 5 (hiểu rõ tất cả các công đoạn của công việc).

Tại sao phương pháp thang điểm lại phổ biến như vậy? Mặc dù phương pháp này không cung cấp được những hiểu biết sâu sắc bằng phương pháp tự luận hay sự kiện quan trọng nhưng dùng biểu đồ thì ít tốn thời gian phát triển và quản trị hơn. Phương pháp biểu đồ cũng cho phép ta so sánh và phân tích định lượng.

Thang xếp hạng dựa vào hành vi

Một phương pháp nhận được nhiều sự chú ý trong những năm gần đây là thang xếp hạng vào hành vi (BARS). Thang xếp hạng này kết hợp những yếu tố chính của phương pháp các hành vi chủ yếu và phương pháp phương pháp thang điểm. Người đánh giá sẽ xếp hạng nhân viên theo những tiêu chuẩn bằng thang số liệu, nhưng các tiêu chuẩn sẽ là điển hình của các hành vi thực tế của một công việc chứ không phải là những thông tin hay đặc điểm chung chung. Thang xếp hạng hành vi tập trung vào các ứng xử cụ thể và có thể đo lường được trong công việc. Những yếu tố chính của công việc sẽ được chia nhỏ thành các khía cạnh và sau đó các mô tả cụ thể về những hành vi hiệu quả và không hiệu quả sẽ được xác định cho từng khía cạnh. Kết quả cho ra sẽ là những mô tả hành vi như “tham gia”, “kế hoạch”, “thực hiện”, “giải quyết các khó khăn ngay lập tức”, “thực hiện đơn hàng” và “giải quyết các vấn đề khẩn cấp”. Do đó, có lấy một ví dụ là một nhà quản trị có thể xếp hạng một trong những giám sát viên dưới quyền cô ta bằng cách cho những điểm 0 (hầu như không bao giờ) đến điểm 4 (hầu như luôn luôn) dựa vào các đánh giá như: “biết phân phối đều đặn thời gian làm việc ngoài giờ, có xem xét đến thâm niên công việc” hoặc “nói cho nhân viên biết rằng nếu họ có khó khăn hay vấn đề gì thì họ có thể đến và nói với anh ấy/cô ấy nghe”.

So sánh giữa các nhân viên

Đây chính là việc so sánh hoạt động của một cá nhân với một người khác. Đây là một dụng cụ đo lường tương đối chứ không tuyệt đối. Ba ứng dụng phổ biến của phương pháp này là xếp hạng theo thứ tự nhóm, xếp hạng cá nhân và so sánh giữa các cá nhân.

Việc xếp hạng theo thứ tự nhóm đòi hỏi người đánh giá phải đặt nhân viên vào trong một nhóm nhất định, ví dụ “dẫn đầu trong nhóm năm người đứng đầu” hoặc “đứng thứ hai trong nhóm năm người dẫn đầu”. Khi sử dụng phương pháp này để đánh giá thì nhà quản trị phải xếp hạng tất cả những dưới quyền họ. Nếu người đánh giá này có 20 nhân viên thì chỉ có 4 người có thể nằm trong nhóm 5 người cao điểm nhất và dĩ nhiên sẽ có 4 người ở trong nhóm 5 người ít điểm nhất. Phương pháp này thường được sử dụng trong các bài kiểm tra tuyển chọn cho các dịch vụ công cộng.

Phương pháp xếp hạng cá nhân đòi hỏi người đánh giá liệt kê nhân viên theo thứ tự từ cao điểm nhất đến thấp điểm nhất. Chỉ có một người là “giỏi nhất”. Khi xếp hạng 30 nhân viên thì sự khác biệt giữa nhân viên đứng thứ nhất và nhân viên thứ nhì phải tương đương với sự khác biệt giữa hai nhân viên thứ 21 và 22. Mặc dù một số nhân viên có thể được nhóm lại thành một nhóm nhưng trong nhóm đó sẽ không có sự ràng buộc gì cả.

Theo phương pháp so sánh hai cá nhân thì mỗi nhân viên sẽ được so sánh với từng nhân viên khác trong một nhóm so sánh và sẽ được xếp hạng là thành viên tích cực hay không tích cực so với một nhân viên khác. Sau khi hoàn tất việc so sánh này thì mỗi nhân viên sẽ nhận được một bảng xếp hạng ngắn gọn dựa trên những điểm tích cực mà nhân viên đó có được. Mặc dù phương pháp này đảm bảo rằng mỗi nhân viên sẽ được so sánh với từng nhân viên khác nhưng sẽ khó mà thực hiện được khi số lượng nhân viên cần đánh giá quá lớn.

So sánh giữa các cá nhân có thể kết hợp với các phương pháp khác để cho ra được những cá nhân xuất sắc theo tiêu chuẩn tương đối và tuyệt đối. Ví dụ, một trường đại học có thể sử dụng phương pháp thang điểm và xếp hạng cá nhân để có được những thông tin chính xác hơn về quá trình học tập của sinh viên. Những thang điểm tuyệt đối (A,B,C,D) và thứ hạng của sinh viên trong lớp cần phải được tính đến và ghi nhận. Một nhà quản trị hoặc một hội đồng tuyển sinh sau đại học sẽ nhìn vào hai sinh viên đều đạt điểm “B” trong môn kế toán tài chính và sẽ đưa ra những kết luận khác nhau về mỗi sinh viên khi một sinh viên xếp hạng “4 trên 26” và sinh viên kia hạng “17 trên 30”. Rõ ràng là

Quản trị bằng mục tiêu

Quản trị bằng mục tiêu đã được giới thiệu trong phần thảo luận kế hoạch trong chương 7. Tuy nhiên, quản trị bằng mục tiêu MBO cũng là một cơ chế đánh giá thành tích. Thực tế nó là một phương pháp đánh giá được ưa chuộng để đánh giá những nhà quản trị hay các chuyên gia. Theo phương pháp MBO, các nhân viên sẽ được đánh giá bằng việc họ đã đạt được hàng loạt các mục tiêu cụ thể mà đã được quyết định là rất quan trọng để hoàn tất công việc của họ như thế nào. Như bạn vẫn còn nhớ trong phần thảo luận ở chương 7, những mục tiêu này cần phải cụ thể, có thể thực hiện được và có thể đo lường được.

MBO được áp dụng phổ biến để đánh giá các nhà quản trị có lẽ vì nó tập trung vào mục tiêu cuối cùng. Các nhà quản trị có khuynh hướng nhấn mạnh các công việc hướng kết quả như lợi nhuận, doanh thu và chi phí. Việc tập trung trên có cùng đặc điểm với MBO là các con số đo lường được trong hoạt động. Vì trọng tâm của MBO là kết quả hơn là phương tiện nên phương pháp đánh giá này cho phép các nhà quản trị tự do lựa chọn cho mình cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu.

Thông tin phản hồi 360 độ

Một phương pháp đánh giá thành tích khác là phương pháp phản hồi 360 độ, sử dụng những thông tin phản hồi từ phía người giám sát, những nhân viên cấp dưới và những đồng sự. Nói cách khác, cách đánh giá này sử dụng vòng thông tin từ tất cả những người mà nhà quản trị đó giao tiếp. Các công ty như Telstra, NRMA, IBM của Australia và Ampol đang sử dụng phương pháp tiến bộ này. Tuy nhiên, những người sử dụng phương pháp này cần lưu ý, dù đây là phương pháp hiệu quả để định hướng nghề nghiệp và giúp các nhà quản trị nhận ra được điểm mạnh và điểm yếu của họ nhưng phương pháp này không thích hợp để quyết định tiền lương, thăng chức và cho thôi việc.

Những ưu điểm và hạn chế của phương pháp đánh giá vòng tròn khép kín này là gì? Một ưu điểm là nó cho thấy rõ ràng hơn về tiềm năng làm việc của một nhân viên. Những thông tin có được từ những người mà cá nhân đó tiếp xúc trong những hoạt động công việc thông thường sẽ cho nhà quản trị một bức tranh rộng hơn và toàn diện hơn về hoạt động của người đó mà những phương tiện khác không thể cung cấp được. Những thông tin này giúp cho việc đánh giá thành tích có tính tin cậy cao hơn vì chúng giúp tránh được những thành kiến cả tích cực lẫn tiêu cực; ít sai lệch cũng là một ưu điểm khác của phương pháp này. Cuối cùng, một ít lợi của phương pháp đánh giá 360 độ là những thông tin phản hồi đó sẽ giúp nhân viên phát triển hơn. Chúng sẽ cho phép nhân viên đối chiếu nhận thức của mình và của người khác trong kỹ năng, phong cách và hoạt động

Nhưng quá trình này cũng có nhiều hạn chế. Thực hiện quá trình này sẽ rất tốn thời gian và rất phức tạp. Việc thu thập và phân loại thông tin từ nhiều nguồn khác nhau sẽ cần nhiều thời gian hơn là chỉ để một người thực hiện việc đánh giá. Bên cạnh đó, một số nhân viên không cảm thấy thoải mái khi nhận xét về cấp trên của họ. Vượt qua những mối e sợ và lưỡng lự này để thay đổi đòi hỏi cần có những khoá đào tạo bổ sung và phải thay đổi các nỗ lực trong tổ chức để đạt được kỹ thuật phản hồi 360 độ này.

Cung cấp thông tin phản hồi trong đánh giá thành tích

Nhiều nhà quản trị dè dặt khi đưa ra những đánh giá chính thức về mỗi nhân viên. Tại sao? Có lẽ vì hai nguyên nhân chính là: (1) Họ không hoàn toàn tin tưởng vào phương pháp đánh giá; (2) Họ sợ phải đối mặt với nhân viên hoặc với những phản ứng không hài lòng nếu như kết quả không như ý. Tuy thế, nhà quản trị không nên có thái độ như vậy đối với việc đánh giá vì chính các bài đánh giá là những phương tiện đầu tiên giúp cho nhân viên nhận biết được thông tin phản hồi cho công việc của họ.

Một bài đánh giá hiệu quả, trong đó nhân viên nhận thức được rằng việc đánh giá hoàn toàn công bằng, nhà quản trị thì chân thực và việc đánh giá là có tính xây dựng, thì sẽ khiến cho nhân viên kết thúc cuộc nói chuyện trong một tâm trạng thoải mái và họ được biết về những mặt hoạt động mà cần phải cải tiến và quyết tâm sửa chữa những thiếu sót. Tuy nhiên, không may, đây lại không phải là kết quả thường thấy của những cuộc đánh giá. Vấn đề là các cuộc đánh giá luôn đi kèm với những trở ngại. Theo thống kê, có khoảng nửa số nhân viên là những người làm việc dưới mức trung bình. Nói cách khác nhân viên thường đánh giá quá cao hoạt động của mình. Những lời nhận xét tốt của nhà quản trị đối với họ là chưa đủ đúng với thực tế hoạt động của mình.

Do vậy, sáu đề nghị để cung cấp thông tin phản hồi một cách hiệu quả là:

- chỉ tập trung vào những hành vi cụ thể
- công khai những thông tin phản hồi
- làm cho các thông tin phản hồi hướng đến mục tiêu
- xem xét thời điểm đưa ra thông tin phản hồi
- bảo đảm là nhân viên đều hiểu được thông tin phản hồi đó
- những đánh giá không tốt về các hành vi mà nhân viên kiểm soát được cần phải được đưa ra trực tiếp.

Trong chương 17, vấn đề những thông tin phản hồi sẽ được bàn đến, sẽ có những đề xuất cụ thể hơn để cung cấp những thông tin phản hồi một cách tốt nhất trong những tình huống khó xử.

Đánh giá thành tích ở các nước khác

Đánh giá thành tích chính thức, đặc biệt là của các nhà quản trị, khá giống nhau trên toàn cầu, nhưng cũng có những ngoại lệ. Ở Trung Quốc và Thụy Điển, hệ thống đánh giá chính thức không được sử dụng phổ biến. Còn ở những đất nước mà việc đánh giá thành tích được chấp nhận thì lại sử dụng rất nhiều kỹ thuật khác nhau. Ví dụ ở Đức, các tổ chức thường sử dụng những công cụ định lượng. Ở những nước như Nhật Bản, Trung Quốc và Hàn Quốc, những nước mà việc giữ thể diện là một giá trị văn hoá quan trọng, thì sử dụng nhiều phương pháp không chính thức và gián tiếp hơn để đưa ra thông tin phản hồi. Giống như các nhà quản trị người Mỹ, nhà quản trị Israel sử dụng nhiều kỹ thuật gồm hệ thống tính cách, hành vi và MBO. Tuy nhiên, ở những nước như Ba Lan và Khối thịnh vượng chung, những nước vừa mới thích ứng với nền kinh tế thị trường tự do, việc đánh giá thành tích vẫn có khuynh hướng gắn liền với đặc điểm cá nhân và các phương pháp quan liêu.

ĐÃI NGỘ VÀ PHÚC LỢI

Liệu bạn có làm việc 40 giờ một tuần (hoặc hơn) cho một tổ chức mà không cần được trả lương hay bất cứ phúc lợi nào hay không. Mặc dù chúng ta có thể làm như thế cho những tổ chức từ thiện nhưng hầu hết chúng ta đều mong đợi nhận được một loại lương bổng từ người chủ của mình. Phát triển một hệ thống đãi ngộ hiệu suất và hiệu quả là một phần quan trọng của quá trình quản trị nguồn nhân lực. Một hệ thống đãi ngộ hiệu suất và hiệu quả sẽ giúp thu hút và giữ chân những nhân viên tài giỏi, những người có thể giúp tổ chức hoàn thành sứ mạng và mục tiêu. Ngoài ra, hệ thống đãi ngộ của tổ chức còn có tác động đến hoạt động chiến lược của tổ chức đó.

Các nhà quản trị phải phát triển hệ thống đãi ngộ phản ánh được bản chất thay đổi của công việc và nơi làm việc để khuyến khích nhân viên. Những đãi ngộ của một tổ chức có thể có nhiều hình thức thưởng và phúc lợi, ví dụ như tiền lương và tiền công cơ bản, lương và tiền công tăng thêm, tiền lương khích lệ và những loại phúc lợi và dịch vụ khác.

Các nhà quản trị quyết định ai nhận được 9 đô một giờ và ai nhận được 350.000 đô một năm như thế nào. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự khác biệt tiền lương và phúc lợi giữa những nhân viên khác nhau. Những yếu tố này bao gồm loại công việc, loại hình kinh doanh, các mức lương hiện có, doanh nghiệp cần nhiều vốn hay nhiều lao động, triết lý quản trị tiền lương, vị trí địa lý của doanh nghiệp, mức độ sinh lời của doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp, thời gian làm việc và thành tích của nhân viên (xem hình 11.8). Chúng ta hãy xem xét cụ thể những yếu tố này hơn.

- Yếu tố chủ yếu quyết định mức lương là loại công việc mà nhân viên thực hiện. Những công việc khác nhau đòi hỏi những loại kỹ năng và mức độ kỹ năng khác nhau, và những kỹ năng này có những giá trị khác nhau đối với tổ chức. Thường thì mức độ kỹ năng cao hơn thì mức lương sẽ cao hơn. Bởi vì mức độ kỹ năng có khuynh hướng ảnh hưởng đến hiệu quả và hiệu suất công việc nên nhiều tổ chức đã triển khai hệ thống trả lương dựa trên kỹ năng, hệ thống này sẽ xác định việc trả lương cho nhân viên dựa trên kỹ năng công việc và mức độ thành thạo mà nhân viên đó có thể thực hiện công việc. Trong hệ thống trả lương này, chức danh công việc không phản ánh được mức lương của nhân viên mà chính các kỹ năng mới phản ánh được. Hệ thống trả lương dựa trên kỹ năng dường như thích ứng với bản chất thay đổi của công việc và thế giới việc làm. Như lời của một chuyên gia:

“Từ từ nhưng chắc chắn, chúng ta đang trở thành một xã hội dựa vào kỹ năng, nơi mà giá trị thị trường của bạn liên quan chặt chẽ đến những gì bạn có thể làm và các kỹ năng của bạn là gì. Trong thế giới mới này, nơi mà các kỹ năng và kiến thức thực sự

rất quan trọng, việc xem nhân viên như những người thực hiện công việc không còn có ý nghĩa nữa. Sẽ có ý nghĩa khi xem xét họ theo những kỹ năng cụ thể và trả lương cho họ theo những kỹ năng đó.”

- Một yếu tố khác ảnh hưởng đến tiền lương nhân viên là loại hình kinh doanh của doanh nghiệp. Các công việc trong khu vực tư nhân thường được trả lương cao hơn các công việc trong khu vực nhà nước và các công việc phi lợi nhuận, đặc biệt đối với những nhà quản trị và chuyên gia. Bản chất của việc kinh doanh và tác động của nó đến tiền lương cũng xảy ra trong nhiều ngành nghề khác nhau. Ví dụ, các nhà hàng và các doanh nghiệp bán lẻ khác trả lương rất thấp cho những nhân viên thừa hành và những nhà quản trị cấp cơ sở.
- Khi doanh nghiệp hoạt động dưới những quy định của ngành và luật pháp thì sẽ có một mức lương tối thiểu mà doanh nghiệp phải thực hiện.
- Một yếu tố ngành nghề khác có thể ảnh hưởng đến mức lương là doanh nghiệp cần nhiều vốn hay nhiều lao động. Khi một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cần nhiều vốn thì doanh nghiệp cần ít nhân viên hơn để thực hiện công việc nhưng những nhân viên này cần có nhiều kỹ năng và kiến thức. Và những nhân viên này thường yêu cầu mức lương cao hơn.
- Một yếu tố khác ảnh hưởng đến mức lương là triết lý quản trị. Một số doanh nghiệp theo một quy tắc là “ chúng ta không trả lương cao hơn mức mà chúng ta phải trả”, trong khi những doanh nghiệp khác lại có triết lý là trả lương nhân viên ở mức hoặc cao hơn mức quy định hoặc mức thị trường để thu hút và giữ chân nhân tài.
- Vị trí địa lý của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến tiền lương. Thông thường, những vùng có chi phí sinh hoạt cao nhất sẽ có những mức lương cao nhất. Điều này giúp giải thích được tại sao có sự khác biệt mức lương giữa các vùng ví dụ Sydney và Adelaide. Ngoài ra, nguồn cung và nhu cầu lao động và tỉ lệ thất nghiệp của một khu vực trên đất nước sẽ ảnh hưởng đến mức lương phải trả để thu hút và giữ chân nhân viên giỏi.
- Mức độ sinh lời của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến mức lương của nhân viên. Nếu như lợi nhuận của công ty đang sụt giảm thì khả năng trả mức lương và phúc lợi cao cũng sẽ bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, nếu lợi nhuận công ty gia tăng thì công ty sẽ có thể trả lương cao hơn hoặc có những hệ thống chia sẻ lợi nhuận.
- Các cuộc nghiên cứu cho thấy rằng quy mô của doanh nghiệp ảnh hưởng đến mức lương. Tiền công cho một giờ làm việc của công nhân ở những doanh nghiệp có hơn 500 nhân viên thường cao hơn tiền công một giờ làm việc của công nhân trong những công ty nhỏ hơn.



HÌNH 11.8 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÃI NGỘ VÀ PHÚC LỢI

- Nhân tố cuối cùng ảnh hưởng đến mức lương là thời gian làm việc và thành tích của nhân viên. Trong hầu hết các doanh nghiệp, mức lương của nhân viên sẽ tăng trong từng năm làm việc. Nhưng doanh nghiệp cũng sẽ thưởng cho nhân viên nào có thành tích cao hơn bằng cách thông qua hệ thống trả lương dựa trên mức độ đóng góp hoặc là trả lương theo mức độ hoạt động.

Mặc dù có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến việc thiết kế hệ thống lương của doanh nghiệp nhưng sự linh hoạt đang trở thành mối quan tâm hàng đầu. Phương pháp trả lương truyền thống phản ánh một thời kì công việc ổn định, khi đó mức lương căn cứ chủ yếu vào thâm niên và chức danh công việc. Trong điều kiện môi trường năng động mà doanh nghiệp phải đối mặt như hiện nay, nơi mà những kĩ năng tuyệt đối quan trọng với thành công của doanh nghiệp có thể thay đổi theo từng tháng, thì khuynh hướng là làm cho hệ thống trả lương thêm linh hoạt và giảm số lượng mức lương.

Một phương pháp tiến đến một hệ thống trả lương linh hoạt gọi là **hệ thống lương bậc rộng**, hệ thống này sẽ giảm số lượng cấp bậc công việc hoặc bậc lương xuống còn những cấp lương rộng hơn. Ví dụ, hệ thống mở rộng có thể giảm từ tám bậc lương ở mức 200 đôla một tháng xuống còn 3 bậc với mức 700 đôla một người một tháng. Việc tổ chức này sẽ giúp nhà quản trị linh hoạt hơn khi kết hợp khoản tiền lương với kỹ năng và sự đóng góp của từng cá nhân.

Cho dù áp dụng phương pháp nào thì nhà quản trị cần thiết lập một hệ thống lương bằng công bằng, hợp lý và có tính khuyến khích, cho phép doanh nghiệp tuyển chọn và giữ chân được lực lượng lao động hiệu quả.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

13. Bằng cách nào các nhà quản trị có thể đánh giá được thành tích của nhân viên?
14. Tại sao việc có một hệ thống đãi ngộ hiệu quả lại quan trọng đối với một tổ chức?
15. Những nhân tố nào ảnh hưởng đến mức lương mà nhân viên nhận được?

PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Khái niệm nghề nghiệp có một vài ý nghĩa khác nhau. Theo cách hiểu thông thường, nó có nghĩa sự tiến bộ (“Cô ấy đang tiến bộ trên sự nghiệp”), một nghề nghiệp (‘Anh ấy đã chọn nghề kế toán’), hay một chuỗi các vị trí công việc (“Sự nghiệp của anh ta là cả 12 vị trí công việc trong 6 công ty”). Ở đây, **nghề nghiệp** được hiểu là một chuỗi các vị trí công việc mà một người nắm giữ trong suốt cuộc đời của anh ta. Theo định nghĩa này, có vẻ như là chúng ta đang, hay sẽ có một nghề nghiệp và định nghĩa nhằm chỉ những công việc hay thay đổi, không chuyên môn hóa như trong nghề thiết kế phần mềm hay thầy thuốc. Nhưng sự phát triển nghề nghiệp cá nhân thì không giống như thông thường chúng ta hay hiểu.

Lịch sử thay đổi

Mặc dù quá trình phát triển nghề nghiệp là một đề tài quan trọng trong những khóa về quản lý, chúng ta đã chứng kiến những thay đổi lớn về khái niệm phát triển nghề nghiệp. Từ cách đây 15 năm, các chương trình phát triển nghề nghiệp thường được thiết kế bởi các tổ chức nhằm giúp nhân viên tiến bộ trong đời sống làm việc của họ tại một tổ chức nhất định. Tiêu điểm của những chương trình này là nhằm cung cấp thông tin, sự đánh giá và những khóa huấn luyện cần thiết giúp nhân viên nhận ra được mục đích nghề nghiệp của họ. Phát triển nghề nghiệp cũng là một cách để các tổ chức thu hút và giữ chân những người tài. Tuy nhiên, các mục đích này đã biến mất khỏi các tổ

chức ngày nay. Những thay đổi phổ biến từ bên trong các tổ chức đã dẫn đến sự không chắc chắn và biến động trong khái niệm truyền thống về nghề nghiệp. Sự thu hẹp, tái cấu trúc và những điều chỉnh khác trong tổ chức đã dẫn đến một kết luận đáng chú ý về phát triển nghề nghiệp: mỗi cá nhân - chứ không phải tổ chức – có trách nhiệm với bản thân nghề nghiệp của mình! Bạn phải chuẩn bị làm những việc cần thiết để tiến bộ trong nghề nghiệp của bản thân. Bạn phải có bản phận thiết kế, tìm đường và phát triển nghề nghiệp của riêng mình. Nghề nghiệp của bạn sẽ được quản lý bởi chính bạn chứ không phải bởi tổ chức. Cả tổ chức và mỗi cá nhân đang từng bước điều chỉnh để có chung một quan điểm rằng các thành viên trong tổ chức phải tự giám sát mình và phải dựa vào bản thân mình hơn.

Bạn và nghề nghiệp của bạn ngày nay

Ý tưởng tăng trách nhiệm bản thân trong nghề nghiệp được đã mô tả như là *một nghề nghiệp giới hạn* trong đó các cá nhân chứ không phải tổ chức xác định quá trình phát triển nghề nghiệp, sự trung thành với tổ chức, những kỹ năng quan trọng và giá trị thị trường. Thách thức đối với các cá nhân là không có các chuẩn mực và rất ít các nguyên tắc để định hướng cho họ trong những tình huống mới này. Thay vào đó, các cá nhân phải đảm đương trách nhiệm chính cho việc lên kế hoạch về nghề nghiệp, xác lập mục đích của nghề nghiệp, và giáo dục cũng như đào tạo.

Một trong những quyết định đầu tiên về nghề nghiệp của bạn là chọn nghề. Một chọn lựa là tối ưu nhất khi nó kết hợp tốt nhất giữa những điều bạn muốn trong cuộc sống và sở thích, năng lực và cơ hội trên thị trường việc làm. Một chọn lựa đúng đắn sẽ dẫn bạn đến một loạt các vị trí mà ở đó bạn sẽ có cơ hội để thể hiện mình, bạn sẽ mong muốn theo đuổi những cam kết với nghề nghiệp của bạn, dẫn bạn đến công việc sẽ làm bạn hài lòng, và cho bạn một sự cân bằng thích hợp giữa công việc và cuộc sống riêng tư. Một chọn lựa nghề nghiệp tốt, sau đó, là nơi mà bạn có thể phát triển một ý thức cá nhân tích cực, làm công việc mà bạn tin là quan trọng, và đưa bạn đến một cuộc sống mà bạn mong muốn.

Vì bạn sẽ phải nhận trách nhiệm chính về việc lên kế hoạch cũng như phát triển nghề nghiệp của bản thân, sách sẽ dành riêng một chương đặc biệt để giúp bạn quá trình này. Chương 21 cung cấp những thông tin bổ sung về việc làm sao để tiếp cận việc lên kế hoạch và phát triển nghề nghiệp. Thậm chí nếu đó không phải là một phần trong chương trình học của bạn, những thông tin này vẫn có rất bổ ích nếu bạn đọc qua.

Những nhà quản trị đã tạo ra sự khác biệt

Tin Jonas, Pitcher Partners

“Chìa khóa đối với sự tăng trưởng và thành công rực rỡ của Pitcher Partner trong 10 năm qua là những giá trị và văn hóa mạnh, chúng gắn chặt với tất cả những gì chúng tôi làm”.

Sự kết hợp giữa sự tinh thông và các nguồn lực trước đây chỉ tìm thấy trong các công ty kế toán “top 5” với dịch vụ và quan hệ đối tác cá nhân, cách tiếp cận của Pitcher với khách hàng được phản ánh trong những cơ hội và thách thức mà công ty tạo ra cho nhân viên. Là một công ty nhỏ đến mức đủ để cho mọi người biết tên các đối tác và đồng nghiệp của nhau, nó còn nhận ra rằng con người là phần quan trọng nhất của doanh nghiệp. Pitcher Partners có thể tự hào nói rằng chính sách nguồn nhân lực thực sự gắn chặt với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, và rằng nó được xếp vào một trong những công ty hàng đầu xét trên khía cạnh sự tinh vi và bản chất tiến bộ của các chính sách này trong một lĩnh vực chuyên môn truyền thống.

Đối tác quản lý, Tim Jonas, đồng tình. “Pitcher Partners cam kết làm việc với từng người trong đội ngũ nhân viên để đạt được một thỏa thuận có thể đáp ứng được nhu cầu của cả các cá nhân và tổ chức”. Ví dụ như nhiều nhân viên đã bỏ phiếu lựa chọn cách sắp xếp làm việc linh hoạt phù hợp với việc nghiên cứu hoặc cuộc sống gia đình tạm thời, hoặc lựa chọn lương trọn gói cộng với nghỉ phép hàng năm. Nhờ nhận ra rằng sức ép hàng ngày lên công việc được kiểm soát theo cách khác nhau bởi những người khác nhau, Pitcher còn thử nghiệm chương trình Cuộc sống Lành mạnh để cung cấp cho nhân viên những công cụ để quản lý những sức ép này. Các buổi hội thảo về các vấn đề như quản lý căng thẳng ăn uống lành mạnh hàng ngày, chăm sóc lưng được đưa vào thời gian ăn trưa và các chương trình thể dục sau giờ làm việc và mát-xa tại chỗ.

Công ty cũng cam kết cung cấp cho nhân viên dịch vụ đào tạo liên tục cũng như các chương trình tư vấn và phát triển nghề nghiệp nhằm trang bị cho họ những kỹ năng và kiến thức để có thể đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng. Được thiết kế để khuyến khích phát triển nghề nghiệp, cá chương trình này bao gồm những phát triển về công nghệ mới nhất và những thay đổi về luật pháp, những vấn đề về lãnh đạo và quản trị và nhu cầu phát triển cá nhân. Elizabeth Nuez, Giám đốc cấp cao về Đào tạo và Phát triển, tin rằng “chương trình của chúng tôi đem lại cho các cá nhân sự phát triển cá nhân và các cơ hội phát triển để nâng cao năng lực chuyên môn, tinh thần doanh nghiệp và lãnh đạo thông qua một cách tiếp cận tích hợp và tập trung đối với quản lý nghề nghiệp”. Rất nhiều

nhân viên cũng đã được cử đi học các chương trình sau đại học và chuyên môn, không chỉ có Năm Nghề nghiệp, mà còn hàng loạt các khóa đào tạo phù hợp với thế giới kinh doanh ngày nay, bao gồm bằng thạc sĩ về thuế, các tính chỉ về Tổ chức Chứng khoán và hoạch định tài chính cũng như các khóa học liên quan đến công nghệ thông tin và quản trị kinh doanh.

Với các chương trình học rộng và các kế hoạch về phong cách sống như vậy, các cuộc khảo sát hàng năm để thu thập phản hồi của nhân viên, cũng như các cơ hội cho các chuyên gia của công ty được tiếp cận với sự đa dạng của khách hàng và công việc thì sẽ không có gì ngạc nhiên khi Pitcher Partners có một tỷ lệ nghỉ việc thấp nhất trong ngành. Thành tựu này tập trung vào ảnh hưởng của việc coi nguồn nhân lực là một phần và sự đóng góp vào một doanh nghiệp thành công.

Nguồn: Quảng cáo của Pitcher Partners, *The Age Special: Advertising Human Resources in 2001*, 16/8/2001

QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Như đã đề cập ở đầu chương, khoảng 25 phần trăm lực lượng lao động của Australia tham gia vào công đoàn lao động. Những tổ chức công đoàn này đại diện cho người lao động, bảo vệ và đấu tranh cho quyền lợi của các thành viên thông qua thương lượng tập thể (xem hình 11.9 về lý do nhân viên gia nhập công đoàn). Mặc dù số lượng hội viên công đoàn giảm nhanh chóng tại Australia và New Zealand suốt mười lăm đến hai mươi năm qua, nó vẫn có thể so sánh được với các nước như Nhật, 24 phần trăm, và Đức, 32 phần trăm. Ngược lại, tại Mỹ, chỉ có 14 phần trăm lực lượng lao động tham gia vào các công đoàn.

Quan hệ lao động về cơ bản là các tác động qua lại chính thức giữa các công đoàn lao động và ban quản lý của tổ chức. Các tổ chức có thể phát triển mối quan hệ hữu ích với công đoàn và với người lao động thông qua việc cung cấp một môi trường làm việc an toàn và có lợi cho sức khỏe, thông báo và tư vấn cho nhân viên những vấn đề có ảnh hưởng đến công việc, đảm bảo nhân viên thoả mãn với công việc, sử dụng kỹ năng, tài năng và bằng cấp của nhân viên một cách hiệu quả nhất, duy trì mối liên hệ thông tin tốt, và khuyến khích nhân viên đóng góp vào tiến trình ra quyết định.

Những quan hệ tốt đẹp với nhân viên có thể đạt được khi ban lãnh đạo lên kế hoạch nghiêm túc cho vấn đề này, kết hợp các quan hệ lao động với các mục tiêu kinh doanh, và cho việc quan hệ với

người lao động một mức ưu tiên cao trong quá trình điều hành công việc của tổ chức. Quan hệ lao động bắt đầu tại nơi làm việc, trong hợp đồng lao động được ký kết giữa ban quản lý và người lao động. Tuy nhiên, khái niệm tổng quát về quan hệ lao động bao gồm nhiều mức độ - môi trường làm việc, nền sản xuất, quốc gia, và chính phủ.

HÌNH 11.9 TẠI SAO NGƯỜI LAO ĐỘNG GIA NHẬP CÔNG ĐOÀN?

1. **Công đoàn tác động đến tiền lương và kết quả của những nỗ lực.** Công đoàn thương lượng cho các thành viên về lương, số giờ làm việc và điều kiện làm việc. Kết quả của sự thương lượng hay điều đình này xác định mức trả, số giờ lao động, khối lượng công việc đòi hỏi trong khoảng thời gian đã thoả thuận và điều kiện lao động.
2. **Công đoàn thiết lập một hệ thống bảo đảm với chủ lao động.** Trên thực tế, công đoàn có một thoả thuận với chủ lao động về quyền hạn của công đoàn. Điều này có thể kiểm soát các việc như ai là người mà chủ lao động có thể thuê và liệu các người lao động có phải gia nhập công đoàn hay không. Thoả thuận này cũng giới hạn chủ lao động không được từ chối tham gia các tổ chức khác.
3. **Công đoàn tác động đến việc kiểm soát các quy định.** Công đoàn cho người lao động cơ hội tham gia vào quá trình xác lập các điều kiện làm việc; công đoàn cũng có một quy trình riêng cho việc phản đối các điều kiện mà người lao động nghĩ rằng không công bằng cho họ.
4. **Công đoàn có sức mạnh chính trị trong quốc gia và toàn bộ nền kinh tế.** Các công đoàn chưa từng phải miễn cưỡng dùng đến các quyền chính trị mà pháp luật quy định để giải quyết các vấn đề mà họ không thể đạt được trên bàn đàm phán. Các công đoàn dùng phương pháp vận động hành lang để ủng hộ cho quá trình xác lập các luật có lợi cho người lao động.

Quan hệ lao động ở Australia

Quan hệ lao động tại Australia đã trải qua những thay đổi lớn trong vài năm qua. Pháp chế mới, cả ở mức liên bang và bang, đã khuyến khích sự phân quyền bằng cách chuyển quá trình quyết định lương và điều kiện làm việc về mức xí nghiệp. Cách tiếp cận này đồng nghĩa với việc ít phụ thuộc hơn vào sự hòa giải tập trung và quá trình giải quyết tranh chấp đã được vận hành tại Australia gần hết thế kỷ thứ hai mươi. Ngày nay, luật quan hệ lao động liên bang tối cao được quy định trong Luật Quan hệ Lao động 1996 (Workplace Relations Act 1996 – Cwlth), bắt đầu có hiệu lực từ tháng ba năm 1997.

Luật này chỉ định Ủy ban Quan Hệ Lao động Australia (Australian Industrial Relations Commission – IRC) làm các việc tranh luận, bảo vệ, và hòa giải, trong khi đó Tòa Án Liên Bang

Australia được trao quyền để ban hành các phán quyết và các thoả thuận hợp pháp. Vì vậy, mặc dù quá trình can thiệp bởi một bên thứ ba vẫn được duy trì từ đạo luật cũ về quan hệ lao động, đạo luật mới cho các tổ chức tự do hơn trong việc quyết định mức lương và điều kiện làm việc. Theo quan điểm của liên minh chính phủ Howard, nơi ban hành đạo luật mới kể trên, thì nên giảm bớt sự can thiệp của bên thứ ba. Điều này có nghĩa là những vấn đề liên quan đến tiền lương, các khoản trợ cấp và các điều kiện làm việc sẽ ngày càng được giải quyết bởi sự thương lượng trực tiếp giữa giới chủ và người lao động, hoặc với công đoàn đại diện của họ, tại mức xí nghiệp hay cá nhân.

Kết quả của mức độ đàm phán “địa phương hoá” này là cách tiếp cận tư vấn và cộng tác nhiều hơn để giải quyết các vấn đề lao động sẽ trở nên tất yếu. Điều này đòi hỏi sự thay đổi từ tiếp cận đối đầu đến cách tiếp cận mà cả hai bên cùng cố gắng nâng cao tính hiệu quả, năng suất và sự thoải mái trong công việc - ở đây người quản lý và người lao động cùng nhau hợp tác trong việc ra quyết định.

Các luật lao động chung “đã được thu hẹp” (giới hạn trong 20 mục, bao gồm vấn đề hưu trí, vấn đề liên quan đến công việc dựa nhiều vào kỹ năng, vấn đề trả lương và điều kiện lao động, thời gian nghỉ, thời gian làm việc, v.v...) sẽ vẫn tiếp tục tồn tại để đảm bảo một khung an toàn tối thiểu. Ngoài những luật này, người lao động và chủ lao động phải tự thoả thuận các điều kiện. Điều này có nghĩa là các phán quyết sẽ trở nên bớt tính cứng nhắc ép buộc hơn so với những phán quyết theo những luật quan hệ lao động cũ.

Hướng đến các cam kết ở mức công ty là một nỗ lực để nâng cao sự cộng tác giữa chủ lao động và người lao động trên cơ sở lợi ích của chủ lao động và người lao động về bản chất là thống nhất – có nghĩa là, chỉ có sự thịnh vượng của công ty mới đem đến sự thịnh vượng cho người lao động. Điều này cũng đòi hỏi sự thay đổi từ những chuyên gia quan hệ lao động truyền thống đến các giám đốc nhân sự quản lý đội ngũ. Sự phát triển mối quan hệ lao động - người quản lý tốt đẹp có thể đem đến những kết quả tích cực cho tổ và vì vậy nó trở nên rất quan trọng.

Các quan hệ lao động ở New Zealand

Luật quan hệ lao động mới, Luật Quan hệ Tuyển dụng 2000 (Employment Relations Act 2000), đã được ban hành gần đây ở New Zealand. Hệ thống quan hệ lao động của New Zealand đã trải qua nhiều sự điều chỉnh và thay đổi lớn trong 15 năm qua. Điểm nổi bật của Hệ thống quan hệ lao động của New Zealand cho đến năm 2000 là Luật Hợp đồng Lao động 1991 (Employment Contract Act 1991). Trước khi giới thiệu luật gây nhiều tranh cãi này, hệ thống của New Zealand được tổ chức dựa vào Luật Quan hệ Lao động 1987 (Labour Relations Act 1987), và có một cách tiếp cận gần giống với hệ thống của Australia vào thời điểm đó, với sự thương lượng và những hợp đồng tập thể.

Sự ra đời của Luật Hợp đồng Lao động 1991 đã thay đổi hoàn toàn điều này. Thay vì thương lượng tập trung, hệ thống quan hệ lao động New Zealand chuyển sang thương lượng cá nhân. Dưới hệ thống này, các thỏa thuận sẽ đạt được tại mức từng tổ chức với từng cá nhân. Người chủ lao động và lao động có thể thương lượng về bất kỳ cam kết nào (ví dụ bao gồm tiền lương và các điều kiện làm việc) mà họ cảm thấy thích hợp, miễn là điều này thỏa quy định pháp luật tối thiểu. Những yêu cầu tối thiểu bao gồm những vấn đề như lương tối thiểu, điều khoản về trả lương hàng năm và bỏ việc do bệnh tật, tạm nghỉ do sinh nở và nuôi con nhỏ, và bồi thường do những đối xử bất công. Theo Luật Hợp đồng Lao động 1991, việc tham gia công đoàn là tự nguyện, và công đoàn không còn giữ quyền tự động đàm phán các thỏa thuận tập thể. Tuy nhiên, với luật này người lao động vẫn có thể tham gia công đoàn và yêu cầu công đoàn hỗ trợ thương lượng hợp đồng hay giải quyết các khiếu nại nếu muốn.

Sự thay đổi trong cuối những năm 90 cùng với sự thắng cử của Đảng Lao Động dẫn đến sự ra đời của Luật Quan hệ Lao động 2000 mới nhằm thay thế Luật Hợp đồng Lao động 1991. Áp lực cho sự thay đổi này là việc Chính phủ Lao động mới nhận thấy luật cũ đã quá “thân thiện với giới chủ” và hậu quả là những nhân viên mới gặp phải những bất lợi với hệ thống cũ. Nhiều người phê phán luật cũ đã cho những người chủ lao động vô lương tâm cơ hội giảm tiền lương và điều kiện làm việc của nhân viên xuống mức rất thấp bằng cách sử dụng các hợp đồng khắc nghiệt và ép buộc.

Luật Quan hệ Lao động 2000, được thông qua bởi Chính phủ Lao động “thân thiện với công đoàn” hơn, nhằm đạt được một mối quan hệ cân bằng hơn giữa giới chủ và nhân viên. Luật này vẫn chủ yếu là một hệ thống nhắm đến- xí nghiệp, trong đó không nhằm trở về với chủ nghĩa công đoàn ép buộc, sự phân xử bắt buộc và các phán quyết quốc gia. Một số điều khoản cũng nhằm đảm bảo sự thay đổi êm thấm sang hệ thống mới. Ví dụ, bất kỳ hợp đồng nào được thỏa thuận dựa vào Luật Hợp đồng Lao động 1991 sẽ vẫn có hiệu lực cho đến khi hết hạn hoặc đến tháng bảy năm 2003 tùy vào thời điểm nào sớm hơn.

Khi luật mới được ban hành nó đã vấp phải sự hoài nghi bởi một số lãnh đạo doanh nghiệp New Zealand. Họ cho rằng đây là một bước lùi và có thể sẽ trở về các giai đoạn tồi tệ trước đây khi mà những tranh chấp lao động và đình công thường xuyên xảy ra vì công đoàn đã lấy lại sự ảnh hưởng của họ đối với hệ thống quan hệ lao động. Tuy nhiên, có vẻ không có điều nào kể trên xảy ra; thay vì vậy sự thay đổi đã diễn ra yên ổn hơn bao giờ hết.

Từ những mô tả ngắn gọn này, những quan hệ lao động đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng cho các nhà quản lý và các chuyên gia nhân sự. Những thay đổi diễn ra đã tăng cường nhu cầu quản lý để đạt được một vai trò chủ động hơn trong quá trình sản xuất vì hiện nay nhiều thỏa thuận đã có thể đạt được ở mức doanh nghiệp. Trong việc giải quyết các vấn đề này, ban quản lý không nên dựa vào các quan điểm ngắn hạn trong quá trình thương lượng. Cần phải nhớ rằng những kết quả dài hạn phụ thuộc vào các thành quả của sự thỏa thuận thỏa mãn nhiều phía mà cả tất cả các bên đều sẵn sàng ủng hộ.

Phải nhìn nhận rằng lĩnh vực quan hệ lao động là một lĩnh vực năng động, cả ở Australia và New Zealand, và nó sẽ vẫn tiếp tục trải qua sự thay đổi căn bản hơn trong những năm tới. Vì vậy những nhà quản lý nên không ngoan cập nhật bất cứ sự thay đổi nào diễn ra trong lĩnh vực quan hệ lao động.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

16. Khái niệm phát triển nghề nghiệp đã thay đổi như thế nào trong những năm gần đây?
17. Tại sao người lao động gia nhập công đoàn?
18. Tại sao tổ chức cần phải đạt được tình trạng quan hệ lao động tốt đẹp?

Quản trị sự đa dạng của lực lượng lao động

Sự đa dạng của lực lượng lao động – chỗ dành cho cho tất cả mọi người!

“Đối xử với tất cả mọi người một cách bình đẳng!” không chỉ là một khẩu hiệu ở Exabyte, một công ty sản xuất ổ lưu máy tính ở Boulder, Colorado. Đó là một cách kinh doanh. Như được phát biểu rõ ràng trên trang web của công ty, “Exabyte là nơi làm việc tuyệt vời nhất để làm việc và học hỏi. Chúng tôi tìm kiếm những người giỏi, bất kể sắc tộc, giới tính, khả năng thể chất, cách sống hay cựu chiến binh”. Exabyte được thành lập năm 1985 và đã trải nghiệm thời kỳ phát triển nhanh chóng. Đến năm 1989, doanh số của công ty đã tăng gấp ba lần, lên 90 triệu USD. Năm 1998 công ty đã đạt được doanh số 335 triệu USD.

Vào năm 1989 Exabyte tuyển dụng một nhân viên bị điếc vào làm việc trong dây chuyền lắp ráp. Tất cả những lo ngại của các nhà quản trị của công ty về khả năng làm

việc của người này đã nhanh chóng tan biến. Vì kỹ năng tổ chức tuyệt hảo và thói quen làm việc tập trung của người công nhân này, Giám đốc nhân sự của Exabyte, Dan Peters, nói rằng công ty đã quyết định tuyển thêm những nhân viên mất khả năng nghe. Do phát triển nhanh, công ty thực sự cần những công nhân giỏi và đáng tin cậy. Và Exabyte đã thấy rằng những công nhân điếc trở thành một nguồn nhân lực giá trị.

Những công nhân điếc hiện nay chiếm 0.5% lực lượng lao động của Exabyte, cao gấp đôi so với mức trung bình của Mỹ. Người công nhân điếc đầu tiên của công ty giờ đây điều phối hoạt động sản xuất trong nhà máy. Người khác giám sát năm công nhân nghe được, những người này đã học ngôn ngữ ra hiệu cho một số câu như “Tốt!” và “Cởi áp jacket chồn tĩnh điện của bạn ra.” Ngoài ra, Exabyte còn là người ủng hộ mạnh mẽ việc thuê những người thuộc các dân tộc thiểu số.

Để hội nhập những nhân viên rất đa dạng vào tổ chức, Exabyte đã làm những việc như thuê người phiên dịch cho các buổi họp của phòng và mở lớp ngôn ngữ ra hiệu cho các nhân viên khác. Exabyte cho rằng sự đa dạng là đáng giá với những nỗ lực và chi phí bỏ ra. Một nhà quản trị nói rằng, “Sự tiện nghi là những thứ mà nếu bạn trở thành người bủn xỉn bạn sẽ không muốn làm. Và các nhân viên khác biết rằng nếu họ có một vấn đề nào đó, họ sẽ được đối xử một cách công bằng. Đó là một sự giúp đỡ về mặt tinh thần ở xung quanh ta.”

Nguồn: S.P Robbins, M. Coulter, *Management*, 5th ed. (Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1996)

NHỮNG VẤN ĐỀ HIỆN TẠI CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Chương này sẽ kết thúc bằng việc xem xét các vấn đề quản trị nguồn nhân lực hiện nay mà các nhà quản trị phải đối mặt. Những vấn đề này bao gồm quản trị một lực lượng lao động đa dạng, vấn đề quấy rối tình dục, sự cân bằng công việc và cuộc sống và an toàn sức khỏe nghề nghiệp.

Quản trị một lực lượng lao động đa dạng

Cơ cấu thay đổi của lực lượng lao động đã được bàn đến trong một số phần của cuốn sách này. Nhân viên của Australia và New Zealand trong thế kỉ 21 đến từ rất nhiều chủng tộc và dân tộc. Chúng ta cùng xem xét thực tế một lực lượng lao động đa dạng có ảnh hưởng như thế nào đến các hoạt động cơ bản quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, tuyển chọn, định hướng và đào tạo.

Tuyển mộ

Để gia tăng tính đa dạng của lực lượng lao động, các nhà quản trị cần mở rộng mạng lưới tuyển dụng của mình. Ví dụ, cách tuyển dụng phổ biến bằng nhờ vào sự giới thiệu của nhân viên thường sẽ tuyển vào những nhân viên tương tự với những nhân viên hiện thời. Thay vào đó, các nhà quản trị nên tìm kiếm các ứng viên ở những nơi mà trước đây họ chưa xét đến. Để gia tăng sự đa dạng, các nhà quản trị nên xem đến các nguồn tuyển dụng phi truyền thống, gồm mạng lưới của các lao động nữ, các trung tâm đào tạo người tàn tật và các tờ báo của những dân tộc khác. Việc tiến tới các nguồn tuyển dụng này sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp đa dạng được nguồn ứng viên.

Lực lượng cảnh sát cũng là một lĩnh vực trong đó tầm quan trọng của việc có một lực lượng đại diện đã được nhận ra. Ví dụ, khi người dân châu Á ở Australia gia tăng thì ngày càng cần phải có những người châu Á làm việc trong lực lượng cảnh sát, những người này sẽ giải quyết các vấn đề khó khăn và nhạy cảm về văn hoá. Với những người thổ dân cũng cần có sự quan tâm tương tự, họ là những người đại diện đang làm việc trong lực lượng cảnh sát.

Một lực lượng lao động đa dạng cũng sẽ mang lại cho doanh nghiệp những ích lợi, đôi khi là không ngờ tới. Ví dụ, nhà máy làm bánh pho mát, một nhà máy đã dành được giải thưởng dành cho những nhà xuất khẩu, đã thuê một người làm bánh người châu Á, người có thể hiểu rõ những hình dáng chiếc bánh và chất lượng ổn định cần thiết để bán được hàng triệu chiếc bánh pho mát sang Nhật Bản. Và hàng cung cấp dịch vụ ăn uống Qantas đã sử dụng nguồn nhân viên có nền văn hoá khác nhau để có được hàng triệu đôla nhờ vào cung cấp dịch vụ ăn uống cho các hãng hàng không khác, kết quả này dựa trên sự hiểu biết của nhân viên về sở thích ăn uống của các hành khách từ nhiều nền văn hóa khác nhau.

Tuyển chọn

Khi có nhiều dạng ứng viên tham gia, cần phải nỗ lực để đảm bảo rằng quá trình tuyển chọn không có sự phân biệt. Một nỗ lực cần thực hiện để làm cho ứng viên cảm thấy thoải mái trong tổ chức và trong bất kì cuộc phỏng vấn hay bài kiểm tra tình huống nào. Họ cũng cần được làm sao để có thể nhận thức được mong muốn đáp ứng nhu cầu của họ từ phía các nhà quản trị. Ví dụ, mặc dù có rất ít phụ nữ xin vào các công việc kỹ thuật trong công ty Microsoft, nhưng công ty luôn cố gắng để thu nhận nhiều nhân viên nữ và cố gắng đảm bảo rằng những nhân viên này sẽ thành công trong công việc.

Định hướng và đào tạo

Quá trình chuyển tiếp giữa những người mới và người đang làm trong công ty thường gây nhiều khó khăn cho phụ nữ và các nhóm người thiểu số. Nhiều doanh nghiệp xây dựng các xưởng làm

việc đặc biệt để gia tăng nhận thức của các nhân viên hiện tại về sự đa dạng lực lượng lao động và các chương trình về sự đa dạng nguồn nhân lực cho nhân viên mới. Cả bưu điện và văn phòng thuế của Australia đều có những chương trình đào tạo để tạo bước đầu làm quen với nghề cho những nhân viên mới từ các nhóm dân tộc và các nền văn hóa khác nhau.

Một vấn đề khác có liên quan là tạo điều kiện để phát triển nghề nghiệp cho phụ nữ trong những doanh nghiệp mà thường là chỉ có nam giới tham gia. Ví dụ, Ernst & Young là doanh nghiệp mà đã xem xét nghiêm túc vấn đề tại sao công ty lại có quá ít nhân viên nữ như vậy. Dưới sự quản trị của giám đốc điều hành Brian Schwartz, Ernst & Young của Australia đã tăng gấp đôi lượng nhân viên nữ (đến 10 %), điều này làm thay đổi nền văn hoá chỉ thuộc về quý ông và đã xuất hiện những nữ lãnh đạo và những sáng kiến mới khác. Những vấn đề liên quan đến quan điểm, cái nhìn về chủng tộc, màu da và giới tính chỉ có thể được giải quyết thông qua sự nhận thức và các cuộc thảo luận công khai về tình hình hiện tại. Nhiều công ty đã nghiên cứu nhiều chương trình đào tạo đặc biệt để giải quyết thực tế các nhà quản trị nữ cấp thấp có nguồn gốc thổ dân thường ít khi gương mẫu đối với nhân viên.

Có lẽ đã đến lúc tổ chức cần xem xét đến lợi thế cạnh tranh tiềm năng mà lực lượng lao động đa văn hóa có thể đem lại. Ví dụ, 1700 nhân viên của khách sạn Marriott Marquis ở New York có hầu hết các sắc tộc; họ đến từ 70 quốc gia và nói 47 thứ tiếng. Các nhà quản trị khách sạn xem sự đa dạng đó là một lợi thế cạnh tranh, đặc biệt là khách sạn phục vụ nhiều khách hàng quốc tế. Tuy nhiên, việc quản trị nguồn nhân lực đa dạng như vậy lại là một thử thách. Một điều mà khách sạn đã làm là yêu cầu tất cả nhà quản trị phải tham gia các khoá học về sự đa dạng nguồn nhân lực; trong đó họ được giới thiệu các nguyên tắc văn hoá liên quan đến những cử chỉ, cách giao tiếp bằng mắt, sự thân mật và các tập quán tôn giáo. Tập đoàn khách sạn Stockland, hiện có 6 khách sạn ở Australia, cũng đã có những khoá đào tạo về những nhạy cảm trong văn hoá cho nhân viên. Việc đào tạo nhằm nâng cao dịch vụ cho khách hàng và còn thúc đẩy mối quan hệ thân thiết giữa các nhân viên từ các nền văn hoá khác nhau.

Quấy rối tình dục

Quấy rối tình dục là một vấn đề nghiêm trọng cả trong các doanh nghiệp tư nhân và nhà nước. Những quấy rối tình dục trở thành một nguyên cơ lặp đi lặp lại ở trong hải quân Australia và lực lượng cảnh sát New South Wales suốt những năm 1990 đã nhấn mạnh sự nghiêm trọng của vấn đề này. Từ sau đó đã có những trường hợp đưa ra toà và đã có hơn 90.000 đôla bồi thường cho các nạn nhân của nạn quấy rối tình dục. Những sự kiện này đã khiến cho đề tài quấy rối tình dục trở thành một đề tài đầu tiên của chương trình giáo dục của nhiều tổ chức.

Quấy rối tình dục được đề cập đến trong cả luật pháp liên bang và luật pháp quốc gia nhưng rất khó định nghĩa nó một cách chính xác. **Quấy rối tình dục** nói chung gồm các lời nhận xét gợi tình, những đụng chạm mà người khác không muốn, những lời đề nghị tình dục và hành vi hay lời nói liên quan đến tình dục làm ảnh hưởng đến việc làm của một cá nhân. Mặc dù đã có luật nhưng số lượng các vụ kiện quấy rối tình dục đã tăng đều đặn trong thập niên qua và hiện nay đó là vấn đề có nguy cơ trở nên trầm trọng trong nhiều tổ chức.

Quấy rối tình dục không chỉ là hiện tượng ở Australia và New Zealand; nó là vấn đề toàn cầu. Những vụ đòi bồi thường vì quấy rối đã được yêu cầu từ nhiều nhân viên Nhật Bản, Mỹ, Netherlan, Bỉ, Thụy Điển và Ailen. Xét từ quan điểm quản trị, quấy rối tình dục là một mối lo lắng vì nó xâm hại đến nhân viên, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và đặt tổ chức trước vấn đề pháp luật. Về vấn đề sau cùng, luật pháp có quy định rằng nếu nhân viên vi phạm luật về quấy rối là một giám sát viên hay nhân viên của công ty, thì công ty sẽ chịu trách nhiệm về quấy rối tình dục trừ khi công ty: (1) Có xây dựng những luật lệ về quấy rối (2) Giáo dục cho nhân viên về những luật lệ đó, (3) Xây dựng những bước mà nhân viên nên làm nếu họ cảm thấy rằng họ đang là nạn nhân của nạn quấy rối, và (4) Xem xét tất cả các lời than phiền hay khiếu nại về nạn quấy rối.

Để tránh phải chịu trách nhiệm, doanh nghiệp phải thiết lập một chính sách rõ ràng và vững mạnh về tình trạng quấy rối. Chính sách này cần được thể hiện qua các khoá giáo dục và các buổi thảo luận trong đó các nhà quản trị sẽ được nhắc nhở về các quy định và sẽ được cẩn thận chỉ dẫn rằng dù cho đó là hành động quấy rối nhỏ nhất cũng không được bỏ qua. Các cuộc nghiên cứu cho thấy rằng việc giáo dục tốt nhất về quấy rối tình dục sẽ tạo cho các người tham gia một cơ hội để trao đổi lẫn nhau thay vì chỉ lắng nghe một diễn giả hay phải xem những cuộn phim về vấn đề này. Các doanh nghiệp cũng nên đưa ra những bước thực hiện để các nhân viên làm theo khi họ cảm thấy mình đang bị quấy rối. Cuối cùng, doanh nghiệp phải xem xét kĩ lưỡng các lời than phiền và khiếu nại về quấy rối tình dục.

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Các vấn đề cân bằng giữa công việc và cuộc sống nào có thể ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Hãy xem xét các trường hợp sau:

- Liệu một người có thể mang con đến nơi làm việc vì bất ngờ không thu xếp được người trông con?

- Một nhà quản trị có nên khen ngợi một nhân viên vì đã bay sang Nhật công tác ngay sau khi vợ anh ta vừa sinh con được một ngày? Một nhà quản trị có nên phạt anh ta vì anh ta từ chối đi công tác vì cùng lí do trên?
- Nhà quản trị có một công việc mà cần phải đi lại nhiều, vậy khi quyết định giao cho ai công việc đó, cô ta có nên xét xem nhân viên của mình đang có con nhỏ hay không?
- Liệu một nhân viên có được phép để trong văn phòng làm việc của mình những bức ảnh của đứa con mới sinh và hình vẽ của những đứa con của anh ta?
- Một nhân viên đang mang thai 7 tháng đang phải hoàn tất một công việc được giao. Vào thời điểm quan trọng nhất của công việc- tức là chính thức kí hợp đồng – cô ta cần phải bay đi công tác trong vòng 3 giờ. Bác sĩ của cô không muốn cô đi nhưng ông nói điều đó tùy thuộc vào cô ta. Nhân viên này muốn được hoàn tất công việc. Nhà quản trị có thể dễ dàng cử một nhân viên khác đi, nhưng ông biết là công việc này có ý nghĩa rất lớn với cô nhân viên. Ông ấy nên làm gì?

Doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy rằng nhân viên không thể (và không bao giờ) bỏ gia đình mình và đời sống riêng của mình lại phía sau khi họ đi làm. Doanh nghiệp đang sử dụng nhân viên, những người có tình cảm, một cuộc sống riêng tư bên ngoài văn phòng, các vấn đề của cá nhân và các mối liên hệ gia đình. Dù chúng ta không cố áp chỉ rằng một doanh nghiệp nên thông cảm với tất cả những tiểu tiết trong đời sống gia đình của một nhân viên nhưng chúng ta nhận thấy rằng các doanh nghiệp ngày càng nhận thức được một thực tế rằng các nhân viên mình còn có những đứa bé đang ốm, có bố mẹ già, những người đang cần được chăm sóc và những khó khăn của gia đình mà đòi hỏi nhân viên phải biết sắp xếp thời gian thật tốt. Để đáp ứng nhu cầu của nhân viên về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nhiều công ty đã đưa ra những phúc lợi quan tâm đến gia đình gồm nhiều công việc và những chương trình gia đình để giúp đỡ nhân viên. Những phúc lợi có thể bao gồm thời gian làm việc linh hoạt, dịch vụ trông sóc em bé, các công việc bán thời gian, các chương trình phân bổ lại, các cuộc cắm trại mùa hè dành cho con của nhân viên, những ngày nghỉ để chăm sóc vợ mới sinh dành cho nhân viên nam và trợ cấp con nuôi. Ví dụ, những ngày nghỉ hè là thời gian đặc biệt khó khăn cho nhiều bố mẹ đang đi làm, cho nên tại công ty giày dép và may mặc River ở Ballarat, Victoria, các nhân viên có thể đem con đến công ty và họ sẽ thay phiên nhau coi sóc chúng. Công ty Mattel của Hoa Kỳ đóng cửa vào mỗi chiều thứ Sáu trong suốt thời gian học sinh nghỉ hè để nhân viên có nhiều thời gian hơn bên con cái họ.

Những công ty khác đã bắt đầu xây dựng các trung tâm chăm sóc trẻ em tại công ty hoặc áp dụng giờ giấc làm việc linh hoạt và sắp xếp chia sẻ công việc để cố gắng và giúp đỡ nhân viên có

được một sự cân bằng giữa nhu cầu công việc và gia đình. Tại tập đoàn bảo hiểm và tài sản Lend Lease, nhiều nỗ lực đã được thực hiện để giảm bớt căng thẳng cho nhân viên. Các thu xếp để tiện cho vấn đề gia đình của nhân viên bao gồm các khía cạnh như các ngày nghỉ phép để nhận con nuôi và chăm sóc vợ mới sinh, giờ làm việc linh hoạt, hệ thống liên lạc từ xa, các hoạt động chăm sóc sức khỏe, các kế hoạch tài chính và dịch vụ tư pháp. Công ty cũng cung cấp trợ cấp chăm sóc trẻ em ngay trong công ty, một dịch vụ chăm sóc trẻ em cho những nhà quản trị bị gọi đi công tác gấp và các đường dây nóng dành cho bố mẹ nhân viên. Lend Lease coi đây như là một khoản đầu tư xứng đáng vì nó khiến cho công ty có lợi thế khi thuê những nhân viên cao cấp. Công ty cũng nhận thấy rằng it more than pay for itself through reduced employee turnover and những phụ nữ làm ở những vị trí cao trở lại làm việc sau khi nghỉ hộ sản.

Các doanh nghiệp khác như Motorola và Merrill Lynch cũng đã có được những kết quả tích cực trong năng suất lao động, sự trung thành của nhân viên, sự thoả mãn công việc và những thước đo hiệu quả lao động khác khi họ nghiên cứu ứng dụng những chương trình và chiến lược hướng đến gia đình. Xu hướng trên càng thấy rõ ràng tại những doanh nghiệp đang phát triển các hoạt động hướng đến gia đình. Ví dụ, công ty Coopers và Lybrand (New Zealand) và Radio New Zealand đã được tổ chức New Zealand EEO Trust là đã thực hiện những hoạt động thật sự hướng đến gia đình. Tuy nhiên, số lượng những công ty thực hiện những hoạt động hướng đến gia đình thật sự rất ít. Một cuộc nghiên cứu cho thấy rằng chỉ 10 % trong thoả ước của các doanh nghiệp ở Australia có chứa đựng ít nhất một điều khoản hướng đến gia đình phổ biến nhất, ví dụ như nghỉ hộ sản có lương và nghỉ để chăm sóc vợ mới sanh con, hỗ trợ chăm sóc con cái và chia sẻ công việc. Cuộc nghiên cứu khảo sát trên 4000 thoả ước của doanh nghiệp nhưng chỉ thấy rằng trong quá trình thoả thuận chính thức tại doanh nghiệp nhà quản trị hầu như không thực hiện hoạt động nào để giúp lực lượng lao động của mình cân bằng giữa gia đình và công việc. Một vấn đề khác để cân bằng giữa công việc và cuộc sống là tranh cãi về việc liệu có nên đưa vào quy định nghỉ hộ sản có trả lương vào Australia và New Zealand không (và trong thời đại bình đẳng này tại sao không là nghỉ chăm sóc vợ mới sinh có trả lương như trong trường hợp của các quốc gia Scandinavian?). Sau quá trình tranh cãi lâu dài, chính phủ New Zealand quyết định áp dụng nghỉ hộ sản có trả lương từ ngày 1 tháng 4 năm 2002, trong khi chính phủ Australia vẫn đang xem xét. Nhiều người cho rằng Australia và New Zealand đã tụt hậu về khía cạnh này so với những nước phương tây, những nước đã áp dụng chế độ nghỉ hộ sản có lương từ rất nhiều năm. Và việc này đã dẫn đến một vài doanh nghiệp Australia đã quyết định áp dụng chế độ nghỉ hộ sản có lương. Ví dụ, cả công ty Esprit và Red Earth đã thông báo vào cuối năm 2001 là họ đã cho phép 12 tuần nghỉ hộ sản có lương cho nhân viên của mình. Tại

công ty Esprit, phụ nữ cũng có quyền lựa chọn được làm việc bán thời gian đến 2 năm sau khi nghỉ hộ sản.

Cuối cùng, việc có nhiều cặp vợ chồng cùng làm một loại công việc (dual-career couple), những cặp vợ chồng có nghề nghiệp là làm chuyên gia, làm quản trị hay hành chính, cũng là một vấn đề cân bằng công việc và gia đình cần được xem xét. những chính sách của một doanh nghiệp cần phản ánh những nhu cầu đặc biệt nảy sinh trong trường hợp này.

Sức khỏe và an toàn nghề nghiệp

Một vấn đề của quản trị nguồn nhân lực mà đáng ngày càng được quan tâm nhiều hơn là vấn đề về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp. Một báo cáo gần đây của Ủy Ban Công nghiệp đã cho thấy rằng có khoảng 2700 nhân viên tử vong và hơn 650.000 nhân viên bị thương hoặc bị bệnh do hậu quả trực tiếp từ tai nạn công việc, từ tiếp xúc với hoá chất độc hại hoặc vì quá trình làm việc nguy hiểm. Ở New Zealand, bức tranh cũng nghiêm trọng tương tự. Cho dù luật an toàn và sức khỏe lao động ở New Zealand và Australia (cả liên bang và quốc gia) đã xác định rõ ràng trách nhiệm của người quản trị để đảm bảo rằng nơi làm việc đảm bảo sức khỏe và an toàn lao động càng nhiều càng tốt và đảm bảo rằng nhân viên không đối mặt với những hiểm hoạ trong quá trình làm việc.

Mặc dù tai nạn xảy ra trong rất nhiều công việc nhưng một doanh nghiệp nên ít nhất là từ quan điểm đạo lý- có mục tiêu là xoá bỏ tất cả những điều kiện có thể gây ra thương tật hoặc vấn đề sức khỏe cho nhân viên mình. Những công việc mà đặt người nhân viên dưới những rủi ro về tổn hại sức khỏe, tinh cảm hoặc tâm lý thì sẽ có phản tác dụng cả về mặt chi phí lẫn năng suất. Ngày nay, các nhà quản trị đều có thể bị xử phạt nếu như vi phạm các luật lệ về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp, và các toà án ở Australia và New Zealand đang ngày càng xem nặng vấn đề vi phạm đó hơn. Tuy nhiên, cũng có một thực tế rằng các khoản phạt không phải luôn luôn đủ để thay đổi quan niệm xem nhẹ về sức khỏe và an toàn lao động trong một số doanh nghiệp, những nơi xem các khoản phạt vì an toàn lao động là một trong những chi phí kinh doanh. Do đó, có một khuynh hướng là xem xét trách nhiệm của các giám đốc và nhà quản trị trong những trường hợp vi phạm nặng và điều này có thể dẫn đến các khoản phạt nặng cho cá nhân và có thể là bị bắt giam.

Nếu một doanh nghiệp chuẩn bị giải quyết vấn đề về sức khỏe và an toàn lao động một cách có trách nhiệm thì doanh nghiệp sẽ giảm thiểu được tối đa những chi phí tiềm tàng cho việc quản trị kém an toàn lao động. Giữa những kết quả mà một sự quản trị tốt an toàn lao động đem lại có cả việc giảm được tiền trả lương cho nhân viên nhờ giảm được tiền bảo hiểm. Tai tiếng về việc có một chế độ an toàn lao động yếu kém sẽ ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân viên mới và ảnh hưởng

đến hoạt động của nhân viên. Rõ ràng, một sự quản trị sức khỏe và an toàn lao động tốt có thể đóng góp trực tiếp vào những yếu tố quyết định của một doanh nghiệp.

Để giải quyết vấn đề này một cách thành công, cần thiết phải có sự tham gia và hỗ trợ nhiệt tình từ phía các nhà quản trị cao cấp. Nếu không có sự tham gia nhiệt tình trên thì khó có thể biến mối quan tâm về an toàn lao động trở thành một phần của văn hoá doanh nghiệp. Boral là một doanh nghiệp đã có những nỗ lực thật sự nhằm giảm thiểu tỉ lệ tai nạn và sự cam kết này đã rất thành công. Ở một trong các nhà máy sản xuất gạch của công ty, có hơn 110 nhân viên, các nhân viên và nhà quản trị đã có được danh tiếng về một chế độ an toàn lao động vào bậc nhất trên thế giới trong ngành sản xuất gạch. Tai nạn gây mất nhiều thời gian cuối cùng tại nhà máy Darra ở Queensland xảy ra và tháng Giêng năm 1993. Với công ty Boral, danh tiếng trên tương đương với hơn hai tỉ giờ làm việc của nhân viên khoẻ mạnh trong công ty, điều đó là một sự tiết kiệm chi phí và cả một thành tựu đáng tự hào cho các nhân viên trong nhà máy gạch. Những doanh nghiệp có nền văn hoá an toàn lao động mạnh là Dupont Australia, Orica và Shell Australia. Những doanh nghiệp này là một bộ phận của các tập đoàn đa quốc gia có một nền văn hoá tổ chức biết xem sự an toàn cho nhân viên là một trong những giá trị của mình.

Vấn đề quản trị hiệu quả sức khỏe và an toàn lao động bắt đầu với sự phát triển của các chính sách và hoạt động phòng ngừa tai nạn. Các hoạt động như vậy có thể thực hiện dưới dạng các buổi giới thiệu và huấn luyện nhân viên hiệu quả, các ấn phẩm, các luật lệ về an toàn được viết ra thành văn bản, quản lí nơi làm việc thật tốt (đảm bảo cho nơi làm việc được giữ sạch sẽ và gọn gàng), huấn luyện cách phòng chôn tai nạn và sơ cứu, có sẵn những quần áo và dụng cụ bảo vệ, khảo sát các mối nguy hiểm trong công việc, kiểm tra mức độ an toàn và thực hiện thanh tra thường xuyên, và tổ chức các uỷ ban và các cuộc họp về an toàn lao động. Lưu ý tầm quan trọng của những hỗ trợ nhiệt tình từ phía các nhà quản trị cao cấp để có được đầy đủ giá trị của hoạt động này.

Các nhà quản trị phải chuẩn bị để giải quyết các vấn đề sức khỏe và an toàn nghề nghiệp đặc biệt như AIDS/HIV và bệnh viêm gan. Vấn đề khác cần quan tâm là việc tiếp xúc với tia cực tím của những nhân viên làm việc ngoài trời, và đảm bảo không khí làm việc cho nhân viên làm việc trong văn phòng. Nhà quản trị không được lơ là hoạt động kiểm tra, vì như vậy có thể giết chết hay làm bị thương nhân viên, hoặc đặt họ trước nguy cơ mắc các bệnh liên quan đến công việc. Một phần của vấn đề tại sao các con số thống kê lại cho một kết quả thấp như vậy chính là sự thoả mãn tại các nơi làm việc và giữa nhân viên cũng như nhà quản trị. Sự thoả mãn này là nguyên nhân chính dẫn đến các tai nạn trong nơi làm việc.

Như chúng ta đã thấy, có được và giữ được những nhân viên giỏi là rất quan trọng bởi vì chất lượng của nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức hoạt động của một doanh nghiệp. Do đó, các nhà quản trị ở tất cả các cấp của doanh nghiệp phải nghiêm túc trong trách nhiệm quản trị nguồn nhân lực của mình.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 19. Tại sao quản trị một lực lượng lao động đa dạng là một vấn đề quan trọng của quản trị nguồn nhân lực, và làm thế nào doanh nghiệp có thể làm cho các chương trình và hoạt động quản trị nguồn nhân lực thích hợp với nhu cầu về sự cân bằng công việc và gia đình của nhân viên?**
- 20. Quấy rối tình dục là gì, và làm thế nào để các công ty có thể tối thiểu được các trường hợp quấy rối tình dục tại công sở?**
- 21. Tại sao vấn đề sức khỏe và an toàn lao động lại cần được các nhà quản trị quan tâm nhiều hơn?**

TÓM TẮT

Phần tóm tắt này được tiến hành với mục đích tóm tắt những điều học được trong từng chương.

1. Quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng chiến lược vì có nhiều cuộc nghiên cứu khác nhau cho thấy rằng nguồn nhân lực của một tổ chức- tức là con người trong tổ chức đó- có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng. Để có được lợi thế cạnh tranh thông qua con người đòi hỏi có những thay đổi căn bản trong cách suy nghĩ của nhà quản trị về lực lượng lao động của tổ chức và cách nhận thức của họ về mối quan hệ trong công việc. Điều này cũng có nghĩa là phải làm việc với nhân viên, thông qua nhân viên và xem họ như những đồng sự, chứ không phải là một khoản phí mà doanh nghiệp cần tối thiểu hoá hoặc bỏ qua.
2. Quá trình quản trị nguồn nhân lực là để tìm kiếm nhân viên và giữ chân những nhân viên hoạt động hiệu quả thông qua hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng và giám biên chế, tuyển chọn, định hướng, đào tạo, quản trị hoạt động trả lương và phúc lợi, phát triển nghề nghiệp và các mối quan hệ công việc.
3. Bản mô tả công việc là một văn bản được viết ra mô tả một nhân viên phải làm gì, công việc được tiến hành như thế nào và tại sao phải làm công việc đó. Bảng tiêu chuẩn công việc đưa ra những yêu cầu tối thiểu về các tiêu chuẩn mà người làm công việc đó phải có được để tiến hành công việc hiệu quả.
4. Quá trình tuyển mộ nhằm tìm kiếm những ứng viên tiềm năng. Các nguồn tuyển dụng phổ biến là tìm kiếm trong nội bộ, quảng cáo, qua sự giới thiệu của các nhân viên hiện tại, qua trung tâm giới thiệu việc làm, quảng cáo trên trang web, các trung tâm chức năng của các trường học và những dịch vụ tìm kiếm tạm thời. Giám biên chế là giảm bớt số lượng lao động trong tổ chức thông qua các cách như sa thải, cho nghỉ việc tạm thời, bỏ trống vị trí, giảm giờ làm việc và cho nghỉ hưu sớm.
5. Các công cụ tuyển chọn phải phù hợp với công việc. Công việc mẫu phù hợp với những công việc ở vị trí thấp. Các trung tâm đánh giá lại thích hợp nhất cho những công việc quản trị. Tính hợp lý của các cuộc phỏng vấn khi làm một công cụ tuyển chọn sẽ tăng dần theo cấp độ quản trị.
6. Hầu hết các khoá đào tạo đều nhằm nâng cao một trong ba kỹ năng sau: chuyên môn, giao tiếp và giải quyết vấn đề. Đào tạo nhân viên có thể được tiến hành tại chỗ hoặc bên ngoài công việc. Những phương pháp đào tạo tại chỗ phổ biến là luân phiên công việc, học việc qua dưới giám

sát và thực tập. Phương pháp đào tạo bên ngoài công việc phổ biến là các bài thuyết trình, các đoạn phim và các bài tập tình huống.

7. Có bảy phương pháp chính đánh giá thành tích. Trong phương pháp tự luận, người đánh giá sẽ mô tả về điểm mạnh, điểm yếu, hoạt động trong quá khứ, tiềm năng và những khía cạnh cần cải thiện. Trong phương pháp đánh giá bằng các sự kiện quan trọng, người đánh giá sẽ viết ra những hoạt động hiệu quả và không hiệu quả của nhân viên. Đánh giá bằng phương pháp thang điểm sẽ liệt kê các chuỗi hoạt động mà theo đó nhân viên được đánh giá bằng việc sử dụng thang điểm tăng dần. Trong thang đánh giá hành vi, người đánh giá sẽ dùng thang điểm số để xếp hạng nhân viên dựa trên những bảng mô tả các hành vi thực tế trong công việc. Phương pháp so sánh các nhân viên nhằm so sánh hoạt động của một nhân viên với hoạt động của một hay nhiều nhân viên khác. Ngoài ra, người đánh giá còn có thể nhận xét hiệu quả của một nhân viên thông qua việc đạt được những mục tiêu cụ thể, khả thi và có thể đo lường được. Cuối cùng, đánh giá theo phương pháp thông tin phản hồi sẽ tận dụng được những thông tin nhận xét từ các giám sát viên, nhân viên cấp dưới và đồng nghiệp của nhân viên cần đánh giá.
8. Hệ thống trả lương của doanh nghiệp cần phải phản ánh được bản chất thay đổi của công việc và nơi làm việc và thường bao gồm các khoản lương và tiền công căn bản, lương và tiền công phụ thêm, các khoản lương khuyến khích và những dịch vụ cũng như phúc lợi khác.
9. Khó khăn lớn nhất của việc quản trị nghề nghiệp cá nhân là nhận thức thực tế rằng chính bạn - chứ không phải là doanh nghiệp - là người chịu trách nhiệm với nghề nghiệp của bạn. Bạn phải chuẩn bị để làm bất cứ điều gì cần thiết để phát triển nghề nghiệp của mình. Bạn phải chịu trách nhiệm thiết kế, hướng dẫn và phát triển nghề nghiệp của chính mình.
10. Các vấn đề về nguồn nhân lực hiện nay mà các nhà quản trị phải đối mặt là quản trị một nguồn lực lao động đa dạng, việc quấy rối tình dục, sự cân bằng giữa nghề nghiệp và cuộc sống, và sức khỏe và an toàn lao động. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực có thể tạo điều kiện cho một lực lượng lao động đa dạng bằng cách mở rộng mạng lưới tuyển dụng, bỏ đi những hình thức phân biệt trong quá trình tuyển chọn, bày tỏ cho các ứng viên thấy được thiện chí của công ty trong việc thỏa mãn các nhu cầu của họ, và cung cấp các khóa đào tạo và chương trình giáo dục tập trung vào vấn đề đa dạng văn hoá. Quấy rối tình dục là một vấn đề ngày càng cần được quan tâm đối với các nhà quản trị vì nó đe dọa đến nhân viên, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và đặt tổ chức trước vấn đề vi phạm pháp luật. Các nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự hài hoà giữa công việc và cuộc sống bởi vì đây là vấn đề ngày càng đáng quan tâm với những cá nhân muốn cố gắng để cân bằng cả hai. Cuối cùng, vấn đề sức khỏe và an toàn nghề nghiệp

cũng cần được quan tâm nhiều hơn: đã có những báo cáo về những tai nạn đáng tiếc ở Australia và New Zealand, những nước mà có nhiều nhân viên bị thiệt mạng và bị thương bởi vì sự tự hài lòng về mức an toàn lao động.

SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ

1. Có giới hạn về đạo lý trong việc một người chủ chỉ nên quan tâm bao nhiêu đối với đời sống cá nhân của ứng viên qua phỏng vấn và các bài kiểm tra hay không? Giải thích
2. Giả sử rằng bạn là giám đốc nghiên cứu sản phẩm mới của một công ty có hơn 75 nhân viên và đang phát triển nhanh chóng. Bạn sẽ thực hiện những hoạt động nào để có thể tuyển được các nhân viên từ nhiều nền văn hoá khác nhau?
3. Liệu một người chủ có nên có quyền tuyển chọn nhân viên mà không cần có sự can thiệp của chính phủ hay không? Giải thích kết luận của bạn.
4. Những lợi ích và khuyến điểm của một nhận xét công việc? (Xem xét câu hỏi này từ góc độ của doanh nghiệp và của cả nhân viên)
5. Các cuộc khảo sát cho thấy rằng lương của phụ nữ vẫn thấp hơn đàn ông. Cho dù với những quy định và pháp luật về sự bình đẳng trong cơ hội thì phụ nữ vẫn chỉ được trả khoản 80% khoản tiền lương của nam giới. Làm thế nào bạn có thể thiết kế được một hệ thống trả lương phản ánh được vấn đề trên?

TRUY CẬP INTERNET: BÀI TẬP TRÊN INTERNET

Sử dụng trang web, tìm hiểu những thông tin nào sẵn có về khía cạnh pháp luật của một trong những chủ đề sau: (1) Chấm dứt thuê mướn một nhân viên, (2) Sự phân biệt trong tuyển dụng (3) Quấy rối tình dục (4) Sức khỏe và an toàn nghề nghiệp. Xác định các quy trình, thủ tục mà nhân viên phải tiến hành nếu gặp phải các vấn đề: (1) Bị đuổi việc một cách bất công (3) Bị quấy rối (4) Bị thương trong những tai nạn tại nơi làm việc. Sắp xếp những thông tin này theo thứ tự các bước có liên quan. Trong khi bạn nghiên cứu vấn đề mà mình lựa chọn, có thể bạn sẽ cần thêm những con số thống kê (về số lượng các vụ kiện tụng về tiền lương khi các vụ kiện tụng này có ý nghĩa cả đối với uỷ ban và toà án). Tổng hợp những thông tin này vào một bảng tóm tắt dài khoảng một đến hai trang. Lưu ý phải ghi lại địa chỉ trang web cho những ví dụ mà bạn tìm được.

LẤY THÔNG TIN TRÊN INTERNET

Mời các bạn truy cập vào những trang Robbins, Bergman, Stagg và Coulter ở địa chỉ www.prenhall.com/robbins_au để có được những nguồn thông tin trong trang này từ Internet. Những hoạt động sau sẽ rất thú vị vì chúng có liên hệ với những gì mà chương này đề cập đến. Tuy

nhiên phần thông tin này đã bị khoá bằng mật mã, để truy cập vào trang này, bạn phải sử dụng, mật mã được cung cấp ở phần cuối của quyển sách này.

BÀI TẬP TẬP TỰ ĐÁNH GIÁ

I: Tính cách căn bản của tôi là gì?

Các doanh nghiệp thường sử dụng những bài kiểm tra khác nhau trong quá trình tuyển dụng. Để tìm hiểu xem các bài kiểm tra như trên có thể được sử dụng như thế nào để kết hợp từng cá tính với công việc mà bạn muốn, bạn có thể hoàn tất Bài tập 1: những nét tính cách cơ bản của tôi là gì? Bạn sẽ tìm thấy bài tập này trong thư viện tự đánh giá ở phần “What about me”- Personal Insight

PRISM

II: Lắng nghe và phỏng vấn tích cực

LÀM VIỆC NHÓM: BÀI TẬP NHÓM

Bạn là nhà quản trị trang web đăng kí mua quà ở Sydney. Hiện công ty bạn có 20 nhân viên nhưng bởi vì sự phổ biến của trang web nên công ty đang phát triển nhanh chóng. Để giải quyết được nhu cầu khách hàng, ít nhất cần thêm 20 nhân viên nữa trong tháng tới. Để tìm người phù hợp với những vị trí này, bạn nghĩ là sẽ nên gia tăng sự đa dạng nhân viên công ty bởi bạn cảm thấy rằng nguồn nhân lực đa dạng sẽ bổ sung vào các tính năng độc đáo cho các dịch vụ của công ty. Tuy nhiên, bạn không biết chắc là bạn cần thực hiện những việc làm gì để có thể tuyển dụng được các nhân viên từ các nền văn hoá khác nhau.

Lập nhóm khoảng 3 đến 4 thành viên trong lớp. xác định những hoạt động cụ thể mà công ty có thể làm để tuyển được các nhân viên từ nhiều nền văn hoá. phải sang tạo và cụ thể. Viết ra những hoạt động mà bạn nghĩ đến và chia sẻ ý kiến với lớp của bạn.