

CHƯƠNG 3

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NỘI DUNG CHÍNH CỦA CHƯƠNG 3

1. Khái quát về quản trị nhân lực
2. Phân tích công việc
3. Hoạch định nguồn nhân lực
4. Tuyển dụng lao động
5. Tạo động lực lao động

1. Khái quát về quản trị nhân lực

1.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

1.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực

1.3. Nội dung của quản trị nhân lực

1.4. Vai trò của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là gì?

Quản trị nhân lực là quá trình sáng tạo và sử dụng tổng thể các công cụ, phương tiện, phương pháp và giải pháp khai thác hợp lý và có hiệu quả nhất năng lực, sở trường của người lao động, nhằm bảo đảm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp và từng người lao động trong doanh nghiệp

Quản trị nhân lực là gì?

Hay có thể hiểu quản trị nhân lực một cách rất đơn giản đó là:

Quản trị nhân lực là việc sử dụng con người một cách có hiệu quả.

1.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực

-Giảm thiểu chi phí kinh doanh sử dụng lao động, tăng năng suất lao động, bảo đảm chất lượng sản phẩm nhằm tăng khả năng chiếm lĩnh và mở rộng thị trường, tăng hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.

-Tôn trọng và nâng cao phẩm giá con người, phát huy nhân cách và sự thoả mãn trong lao động và phát triển khả năng tiềm tàng của họ.

1.3.Nội dung của quản trị nhân lực

- **Công tác tuyển dụng lao động**
 - Phân tích và thiết kế công việc
 - Xác định nhu cầu nguồn nhân lực
 - Tổ chức kiểm tra và tuyển chọn LĐ

1.3.Nội dung của quản trị nhân lực

- **Tổ chức và sử dụng lao động**
 - Phân công và hợp tác lao động
 - Xây dựng và hoàn thiện định mức LĐ
 - Tổ chức phục vụ nơi làm việc
 - Công tác trả công lao động và thực hiện các chế độ cần thiết đối với người LĐ
 - Đảm bảo các điều kiện lao động an toàn
 - Tăng cường kỷ luật lao động và duy trì phong trào thi đua lao động

1.3.Nội dung của quản trị nhân lực

Phát triển đội ngũ lao động

- Thực hiện đào tạo, đào tạo lại cũng như bồi dưỡng cho người lao động
- Đề bạt và thăng tiến
- Thuyên chuyển, cho thôi việc và sa thải lao động.

2.1. Khái niệm và ý nghĩa của phân tích công việc

* Khái niệm

PTCV là quá trình thu thập tư liệu, đánh giá có hệ thống các thông tin liên quan đến một công việc cụ thể nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để giải quyết công việc.



*Ý nghĩa của PTCV

-Trên cơ sở mô tả công việc có thể chỉ ra đặc điểm kỹ thuật của công việc → là cơ sở để xác định loại lao động cần thiết để thực hiện công việc. Chỉ có thể hoạch định được kế hoạch nhân lực thông qua phân tích công việc.

-Phân tích công việc cho phép xác định nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực nhằm giúp cho họ có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.



*Ý nghĩa (tiếp)

-Phân tích công việc cho phép đánh giá những yếu tố có hại cho sức khỏe, tạo ra cơ sở để xác định các điều kiện cần thiết để khắc phục, loại trừ những ảnh hưởng có hại, trang thiết bị bảo hộ lao động cần thiết cho người lao động.

-Phân tích công việc tạo ra các thông tin cơ sở không thể thiếu để tính toán thù lao lao động, hiệu quả công việc, thành tích của người lao động khi tiến hành công việc.

2.2. Những nội dung chính của bảng mô tả công việc và bảng yêu cầu công việc

*Bảng mô tả công việc

*Bảng yêu cầu công việc

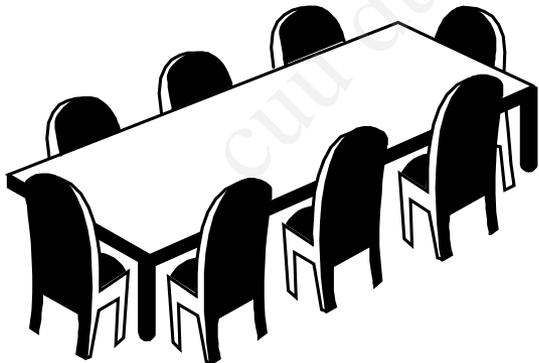
3. Lập kế hoạch nhu cầu nhân lực

*Đánh giá tình trạng nhân lực hiện tại

*Căn cứ để xác định nhu cầu nhân lực

*Đánh giá tình trạng nhân lực hiện tại

- Dựa vào kết quả của PTCV
 - +Bảng mô tả công việc
 - +Bảng yêu cầu công việc
- Năng suất lao động
- Cơ cấu tổ chức



Sales



***Căn cứ để xác định nhu cầu nhân lực**

- Chiến lược phát triển của DN
- Khối lượng công việc cần thực hiện:
 - Định lượng
 - Định tính: cơ cấu tổ chức
- Trình độ trang bị kỹ thuật và thay đổi về công nghệ
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính nhằm tăng cao năng suất

***Căn cứ để xác định nhu cầu nhân lực**

- Năng suất lao động
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu công việc
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên
- Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp

4. Tuyển dụng lao động

1

Vai trò của công tác tuyển dụng

2

Nguồn tuyển dụng

3

Nội dung trình tự của công tác tuyển dụng lao động

*Vai trò của công tác tuyển dụng

- Tuyển dụng lao động không có đủ năng lực cần thiết để thực hiện công việc:

+Ảnh hưởng xấu trực tiếp đến hiệu quả quản trị

+Chất lượng thực hiện công việc.

-Tuyển dụng lao động không phù hợp, sau đó sa thải họ, không những gây tổn thất cho doanh nghiệp mà còn gây tâm lý làm xáo trộn tinh thần các nhân viên khác và ảnh hưởng đến các chính sách xã hội.

*Nguồn tuyển dụng

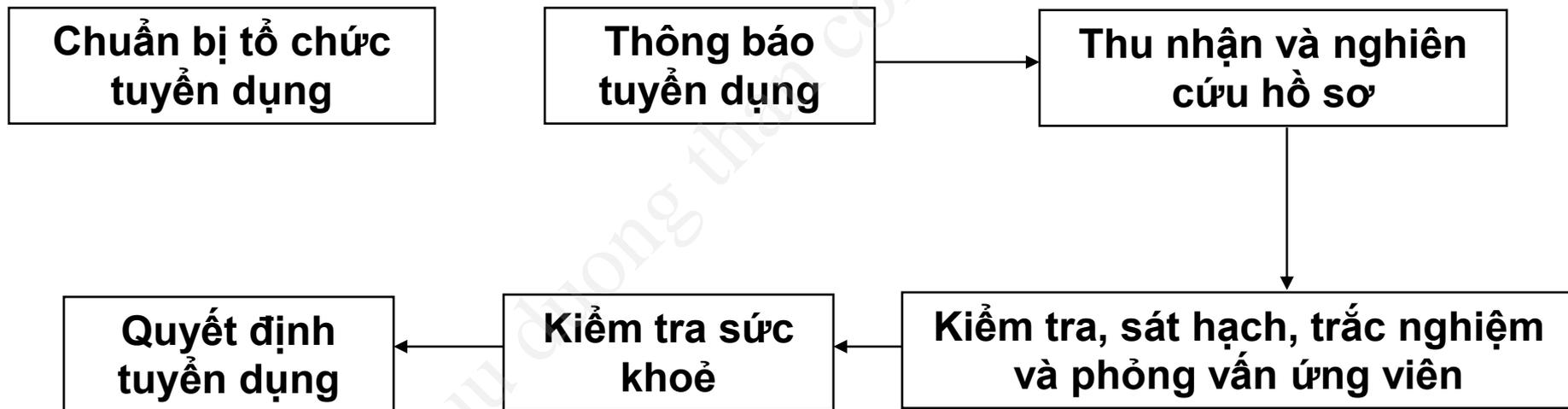
- ✚ **Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp**
- ✚ **Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp** được thu hút thông qua:
 - Quảng cáo
 - Văn phòng dịch vụ lao động
 - Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học
 - Hệ thống internet

Thảo luận

Đánh giá ưu điểm và hạn chế của các nguồn tuyển dụng lao động ?



*Nội dung và trình tự của công tác tuyển dụng lao động



5. Tạo động lực lao động

- ✪ **Tạo động lực lao động** là tổng hợp các biện pháp quản trị nhằm tạo ra các động lực vật chất và tinh thần cho người lao động.
 - Động lực vật chất đối với người lao động được thông qua công tác trả thù lao lao động
 - Động lực tinh thần đó là tạo ra môi trường lao động thực sự lành mạnh cho người lao động.

Tạo động lực vật chất

Công tác thù lao lao động của doanh nghiệp phải được xây dựng theo các nguyên tắc cơ bản sau:

- Nguyên tắc phân phối theo lao động
- Nguyên tắc kết hợp phân phối theo lao động và các vấn đề xã hội khác
- Nguyên tắc thù lao lao động mang tính cạnh tranh.

Chế độ tiền lương trong doanh nghiệp

*Khái niệm về tiền lương:

-Theo tổ chức lao động quốc tế(ILO): “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính như thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng sự thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng”.

Chế độ tiền lương trong doanh nghiệp

*Khái niệm về tiền lương:

-Theo Bộ luật Lao động, chương Tiền lương, điều 55:“Trong kinh tế thị trường, tiền lương là giá cả sức lao động, là nguồn sống chủ yếu của người lao động, là một yếu tố cấu thành chi phí sản xuất kinh doanh. Mức lương của người lao động do đó phải được thoả thuận trong hợp đồng lao động giữa người lao động và sử dụng lao động”.

Chế độ tiền lương trong doanh nghiệp

- *Chế độ lương cấp bậc
- *Chế độ tiền lương chức vụ- chức danh

Chế độ lương cấp bậc

- Chế độ tiền lương cấp bậc áp dụng cho công nhân sản xuất ở doanh nghiệp.
- Chế độ tiền lương cấp bậc bao gồm 3 bộ phận cấu thành:
 - + Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật: Là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu về trình độ lành nghề của công nhân.
 - +Thang lương: Là bảng xác định mối quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa các công nhân cùng nghề theo trình độ cấp bậc của họ.
 - +Mức lương tối thiểu

Ngoài ra, người lao động còn được tính thêm 7 loại phụ cấp lương như: phụ cấp độc hại (4mức:0,1;0,2;0,3;0,4), khu vực (7 mức:0,1-0,7), trách nhiệm (4 mức:0,5;0,3;0,2;0,1), làm đêm, khuyến khích, đắt đỏ, và lưu động.

Chế độ tiền lương trong doanh nghiệp

*Chế độ tiền lương chức vụ- chức danh:

-Chế độ tiền lương chức danh áp dụng cho các nhà quản trị cũng như những người được đào tạo kỹ thuật ở trình độ nhất định của doanh nghiệp.

-Chế độ tiền lương chức danh bao gồm 3 yếu tố cấu thành:

+Tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức và tiêu chuẩn xếp hạng doanh nghiệp.

+Bảng hệ số chức danh.

+Mức lương tối thiểu.

Ngoài ra, những người hưởng lương chức danh cũng được hưởng phụ cấp thích hợp với điều kiện môi trường làm việc của họ.

Các hình thức trả lương trong doanh nghiệp

***Trả lương theo thời gian:**

- Trả lương theo thời gian là hình thức doanh nghiệp căn cứ vào thời gian có mặt của người lao động tại nơi làm việc mà trả lương cho họ.
- Tiền lương càng trả cho thời gian ngắn bao nhiêu, càng chính xác bấy nhiêu. Trong thực tế có thể trả lương thời gian theo tháng, tuần, ngày hoặc giờ.
- Có thể trả lương thời gian giản đơn hoặc trả lương thời gian có thưởng.

Các hình thức trả lương trong doanh nghiệp

***Trả lương sản phẩm:**

- Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương căn cứ vào kết lao động mà người lao động đã hoàn thành.
- Đơn giá lương sản phẩm được được xác định căn cứ vào:
 - +Mức lương tối thiểu
 - +Cấp bậc công việc
 - +Định mức lao động
 - +Các hệ số phụ cấp lao động thích hợp

Các hình thức trả lương trong doanh nghiệp

*Trả lương sản phẩm:

$$\text{Đ G}_{\text{TL}} = \frac{\text{ML}_{\text{TT}} * \text{H}_{\text{CB}} * (1 + \text{H}_i) * \text{Đ M}_{\text{TG}}}{\text{N} * \text{G} * 60}$$

$$\text{Đ G}_{\text{TL}} = \frac{\text{ML}_{\text{TT}} * \text{H}_{\text{CB}} * (1 + \text{H}_i)}{\text{N} * \text{G} * \text{Đ M}_{\text{SP}}}$$

Các hình thức trả lương sản phẩm

**Trả lương sản phẩm cá nhân trực tiếp*

Theo hình thức này tiền lương được xác định và trả trực tiếp cho từng người lao động làm lương sản phẩm.

Công thức tính:

$$TL_{Tt} = D G_{TL} * SP_{Tt}$$

Các hình thức trả lương sản phẩm

**Trả lương sản phẩm cá nhân gián tiếp:*

Hình thức này được áp dụng để trả lương cho công nhân phụ, phục vụ. Do đó, tiền lương sản phẩm của họ tùy thuộc vào kết quả sản xuất của công nhân chính.

Công thức tính:

$$TL_{Tt} = TL_{TG} * H_{Đ M}$$

Các hình thức trả lương sản phẩm

**Lương sản phẩm tập thể:*

Hình thức này áp dụng đối với các công việc cần một tập thể công nhân cùng thực hiện, như lắp ráp sản phẩm, phục vụ một dây chuyền sản xuất.

Với hình thức trả lương này trước hết phải xác định được mức tiền lương chung cho cả tập thể theo đơn giá lương sản phẩm. Sau đó, bộ phận quản trị lao động phải tiếp tục chia số lương này cho từng người lao động trong tập thể đó.

$$TL_{Tt}^{CN} = TL_{TG}^{CN} * H_{Đ C}$$

$$H_{Đ C} = \frac{TL_{Tt}^{TT}}{TL_{TG}^{TT}}$$

Các hình thức trả lương sản phẩm

**Lương sản phẩm lũy tiến:*

Theo hình thức này tiền lương xác định theo đơn giá lũy tiến phù hợp với mức hoàn thành nhiệm vụ của người nhận lương. Hình thức này áp dụng ở những khâu yếu trong sản xuất góp phần quyết định vào sự hoàn thành kế hoạch của doanh nghiệp.

-Hình thức này bao gồm 2 loại đơn giá lương:

- +Đơn giá cố định: để trả cho các sản phẩm trong mức quy định.
- +Đơn giá lũy tiến: tính cho các sản phẩm vượt mức.

Công thức tính:

$$TL = Đg * Q_0 + Đg * K * (Q_1 - Q_0)$$

Các hình thức trả lương sản phẩm

**Trả lương khoán:*

Hình thức này áp dụng cho những sản phẩm đặc biệt (thường trong các điều kiện không có định mức).

Tiền thưởng

Tiền thưởng là một bộ phận thù lao lao động bổ sung cho tiền lương. Về nguyên tắc, tiền thưởng bị giới hạn bởi quy mô của nó khá nhỏ so với quy mô của tiền lương.

-Tác dụng của tiền thưởng:

+ Khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, với năng suất lao động cao hơn

+ Khuyến khích người lao động sử dụng tiết kiệm các nguồn lực sản xuất hơn, có ý thức trách nhiệm cao hơn với tập thể,...

-Để nâng cao tác dụng của tiền thưởng, thưởng phạt phải công bằng và phải chú ý đến yếu tố nghệ thuật trong quá trình thực hiện.

Tạo động lực tinh thần

-Động lực tinh thần chỉ có thể được tạo ra bởi tổng thể các giải pháp tạo ra môi trường lao động thực sự lành mạnh.

Môi trường lao động này phải:

+Đảm bảo tính bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ của mọi người lao động.

+Đánh giá chính xác kết quả đóng góp của từng người lao động để thực hiện khuyến khích lợi ích vật chất và chịu trách nhiệm vật chất thoả đáng cho họ.

+Tạo cho mọi người lao động đều có cơ hội được tự do lao động, phát triển nhân cách và cống hiến hết khả năng của mình và nhận được sự đãi ngộ xứng đáng từ những cống hiến đó.

+Tạo ra sự phát triển tự do và toàn diện của mỗi cá nhân.

Tạo động lực tinh thần

- Xây dựng bầu không khí dân chủ trong doanh nghiệp, công khai hoá thông tin và cho phép người lao động trực tiếp tham gia bàn bạc các vấn đề liên quan đến công việc và lợi ích của họ.
- Xây dựng hệ thống công trình phục vụ sinh hoạt văn hoá, thể thao,...