

Chương 8

Kế hoạch hóa NNL/Lập kế hoạch NNL



Nội dung

- I. Khái niệm và vai trò của kế hoạch hóa NNL
- II. Quan hệ giữa kế hoạch NNL và kế hoạch sản xuất-kinh doanh
- III. Các yếu tố ảnh hưởng đến KKH NNL
- IV. Quy trình lập kế hoạch NNL



I. Khái niệm và vai trò của KHH NNL

1. Khái niệm

- Là việc xác định nhu cầu về NNL trong một giai đoạn nào đó phù hợp với định hướng chiến lược của tổ chức và xây dựng các kế hoạch thực hiện/các giải pháp để đáp ứng được nhu cầu đó.
- Là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nguồn lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao

2. Vai trò

- ✓ Định hướng các hoạt động QTNL (có bức tranh tổng thể về những việc cần làm, nguồn kinh phí, trách nhiệm của các bên liên quan) nhằm đạt mục tiêu của tổ chức
- ✓ Điều phối các hoạt động theo trật tự hợp lý và hiệu quả

II. Quan hệ giữa KH NNL và chiến lược/kế hoạch sản xuất-kinh doanh

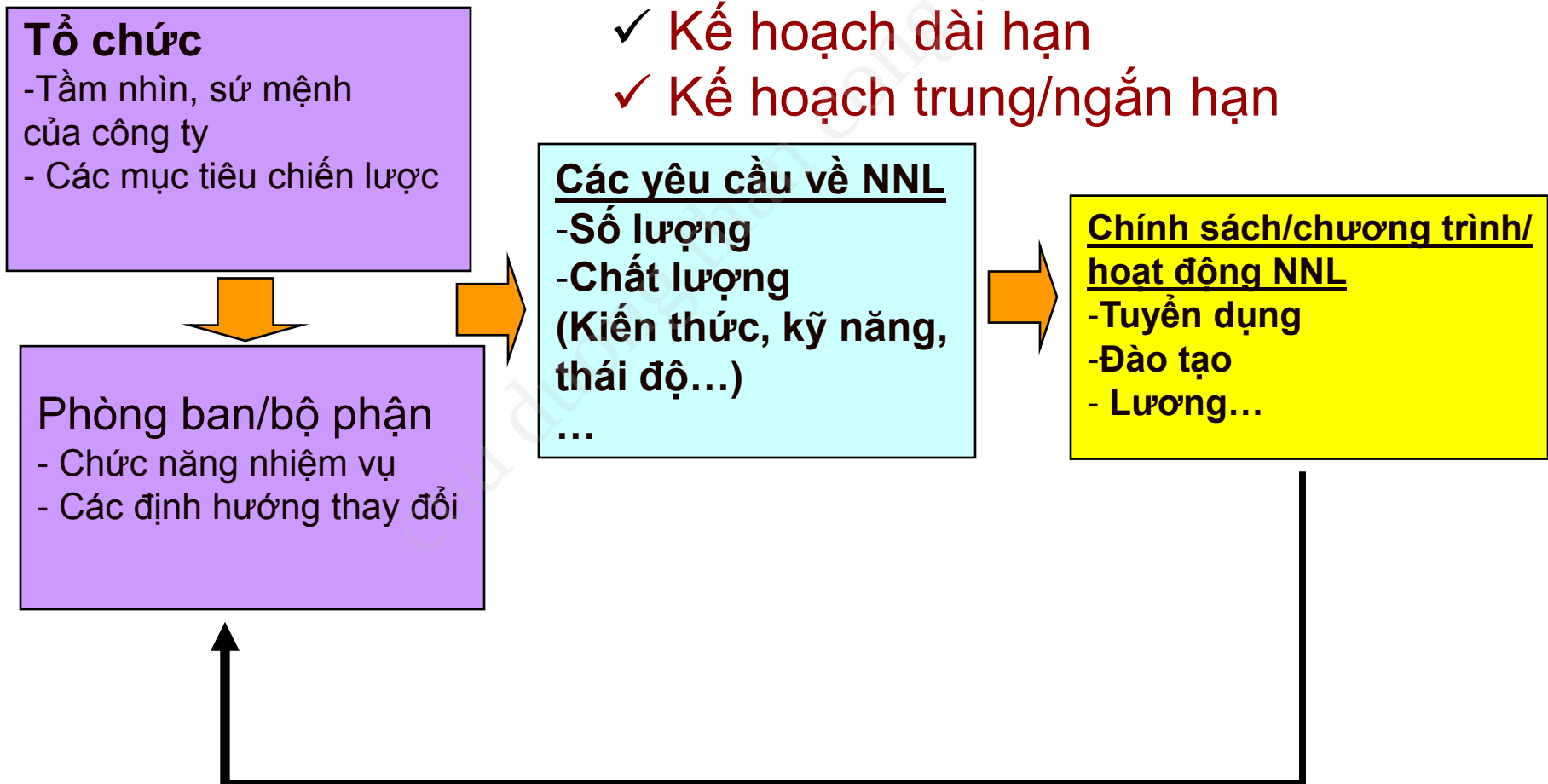
1. Mức độ liên kết/phối hợp giữa kế hoạch NNL và chiến lược SX-KD

- ✓ Mức độ A: Không có mối quan hệ nào giữa kế hoạch chiến lược NNL và chiến lược SXKD (các doanh nghiệp nhỏ)
- ✓ Mức độ B: Kế hoạch NNL cũng như kế hoạch chức năng khác (ví dụ kế hoạch tài chính) được xây dựng phù hợp với chiến lược KD
- ✓ Mức độ C: mối quan hệ song phương giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược NNL. Chính sách KD có thể phải xem xét lại cho phù hợp với tình hình, đặc điểm NNL và công tác quản lý
- ✓ Mức độ D: hai chiến lược có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại lẫn nhau. Nguồn nhân lực được coi là **lợi thế cạnh tranh** của doanh nghiệp, **không đơn thuần là phương tiện** để thực hiện chiến lược, chính sách. Chiến lược, chính sách kinh doanh được xây dựng và phát triển dựa trên các lợi thế cạnh tranh của NNL. NNL là cơ sở, động lực để hình thành chiến lược KD

II. Quan hệ giữa KH NNL và chiến lược/kế hoạch sản xuất-kinh doanh

2. Mô hình về mối quan hệ giữa kế hoạch NNL và chiến lược của tổ chức

- ✓ Kế hoạch dài hạn
- ✓ Kế hoạch trung/ngắn hạn



III. Các yếu tố ảnh hưởng đến KHH NNL

1. Loại sản phẩm, dịch vụ và chiến lược phát triển của tổ chức

- Mỗi loại sản phẩm, dịch vụ có yêu cầu riêng về số lượng, chất lượng lao động (Ví dụ?)
- Định hướng phát triển của tổ chức đặt ra những yêu cầu cụ thể về NNL (ví dụ các dịch vụ chất lượng cao?)

2. Sự thay đổi của môi trường

- Thay đổi (công nghệ, kinh tế, chính trị, xã hội...) tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, tác động đến nhu cầu về NNL
- Làm phát sinh những nghề mới (ví dụ?), loại bỏ một số nghề không còn phù hợp (ví dụ?)

III. Các yếu tố ảnh hưởng đến KHH NNL

3. Độ dài thời gian của kế hoạch

- Kế hoạch ngắn hạn: chi tiết, cụ thể. Các tổ chức hoạt động trong môi trường thay đổi thường xuyên, biến động lớn thường lập kế hoạch ngắn hạn
- Kế hoạch dài hạn: định hướng cơ bản. Các tổ chức hoạt động trong môi trường ổn định thường lập kế hoạch dài hạn.

4. Loại thông tin và chất lượng dự báo thông tin

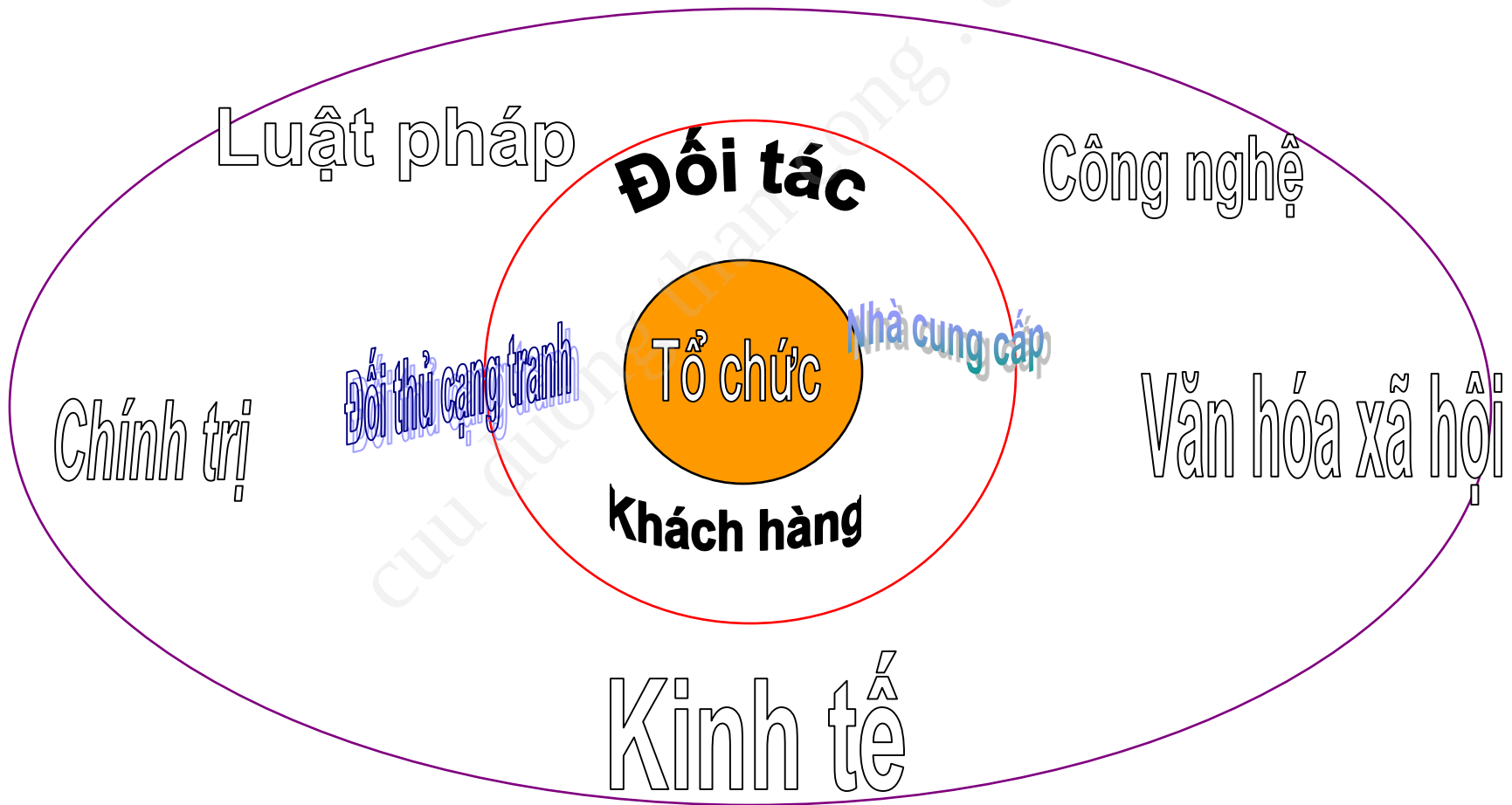
- Kế hoạch mang tính dự báo
- Thông tin cụ thể, đầy đủ, chính xác sẽ tăng tính khả thi của kế hoạch về NNL

IV. Quy trình KHH NNL

1. Phân tích môi trường, xác định mục tiêu chiến lược
- 2. Dự báo nhu cầu NNL** (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu NNL (đối với mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn)
- 3. Phân tích cung nhân lực** (bên trong, bên ngoài)
- 4. Phân tích quan hệ cung-cầu NNL/ Cân đối cung-cầu**
- 5. Phân tích khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách**, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp tổ chức thích ứng với nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng NNL
6. Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện

1. Phân tích môi trường, xác định mục tiêu của TC

Phân tích môi trường: bên ngoài và bên trong



Môi trường bên trong/nội bộ

Các yếu tố thuộc về nguồn lực bên trong của tổ chức: nhân lực, tài chính, trình độ công nghệ-kỹ thuật...

✓ Nguồn NL:

- Trình độ năng lực?
- Mức độ gắn kết với tổ chức?
- Năng suất lao động?
- ...

✓ Ảnh hưởng đến việc hình thành và thực hiện các chiến lược, chính sách của tổ chức

Xác định mục tiêu chiến lược của tổ chức

- Mục tiêu là tiêu đích hoặc kết quả cụ thể mà tổ chức muốn đạt được
 - Ví dụ: Mục tiêu của công ty cấp thoát nước Bắc ninh
 - ✓ Xây dựng hệ thống thu gom và xử lý nước thải mới
 - ✓ Tái cơ cấu tổ chức theo yêu cầu quản lý nước thải
 - ✓ Thiết lập hệ thống quản lý nước thải phù hợp và toàn diện
 - ✓ Tăng cường thông tin khách hàng và mở rộng sự tham gia của cộng đồng
 - ✓ Thiết lập hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO
 - ✓ ...

2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.1. Các yếu tố cần quan tâm khi dự báo nhu cầu nhân lực

- Khối lượng công việc cần thực hiện
- Trình độ công nghệ kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ kỹ thuật
- Sự thay đổi về tổ chức: thay đổi cơ cấu, phương pháp phân công lao động (làm việc nhóm, nhóm tự quản, làm giàu công việc...)
- Khả năng nâng cao trình độ người lao động
- Tỷ lệ nghỉ việc
- Yêu cầu nâng cao chất lượng SP dịch vụ
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề
- ...

2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2. Các phương pháp xác định cầu nhân lực

2.2.1. Dự báo nhu cầu nhân lực ngắn hạn:

- ✓ Thường là nhu cầu trong khoảng 1 năm (có thể ngắn hơn)
- ✓ Xác định cụ thể số lượng từng loại lao động, trình độ/yêu cầu

2.2.1.1 Phương pháp tính theo lượng lao động hao phí

- Cơ sở:
 - ✓ Hao phí lao động cho 1 đơn vị sản phẩm (tsp)
 - ✓ Tổng số sản phẩm năm kế hoạch (SL)
 - ✓ Quỹ thời gian làm việc bình quân của 1 lao động (T_n)
 - ✓ Hệ số tăng năng suất lao động dự tính
- Phạm vi áp dụng: những sản phẩm được định mức
- Ưu, nhược điểm: cho kết quả chính xác nhưng tốn thời gian

2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2.1.2 Phương pháp tính theo năng suất lao động

- Cơ sở:
 - ✓ Tổng số sản lượng năm kế hoạch (Q)/Giá trị tổng sản lượng
 - ✓ Năng suất lao động bình quân
- Phạm vi áp dụng: áp dụng được cho mọi tổ chức SX-KD
- Ưu, nhược điểm: đơn giản, dễ tính toán nhưng không cho kết quả cụ thể theo từng loại lao động.

2.2.1.3 Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên

- Tiêu chuẩn định biên là khối lượng công việc/nhiệm vụ mà một người phải đảm nhận
- Ví dụ??
- Phạm vi áp dụng: áp dụng chủ yếu đối với ngành y tế, giáo dục, lĩnh vực phục vụ
- Ưu, nhược điểm: đơn giản, dễ tính toán nhưng mức độ chính xác phụ thuộc vào mức độ chính xác của tiêu chuẩn định biên

2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2.2. Dự báo nhu cầu nhân lực dài hạn:

- ✓ Thường là nhu cầu trong 3-5 năm hoặc nhiều hơn
- ✓ Số lượng lao động, trình độ/yêu cầu mới chỉ là định hướng/dự báo mang tính chất tổng thể

2.2.2.1 Phương pháp tính dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức dựa vào cầu nhân lực của từng đơn vị bộ phận

- ✓ Người quản lý các đơn vị bộ phận (phòng, ban, phân xưởng...) dự đoán nhu cầu nhân lực của bộ phận mình trên cơ sở mục tiêu, khối lượng công việc cần hoàn thành (Ví dụ?)
- ✓ Nhu cầu nhân lực của tổ chức bằng tổng nhu cầu nhân lực của các đơn vị bộ phận



2. Dự báo nhu cầu nhân lực

- Ưu, nhược điểm:
 - ✓ Kết quả dự báo khá chính xác do người lãnh đạo bộ phận nắm vững khối lượng công việc
 - ✓ Đòi hỏi sự hợp tác của nhiều người trong xác định nhu cầu
 - ✓ Lãnh đạo bộ phận có thể có những giả định khác nhau cho sự phát triển của đơn vị mình
- Các khắc phục hạn chế
 - ✓ Thông báo rõ mục tiêu dài hạn của tổ chức
 - ✓ Đưa ra những ràng buộc về tài chính, số lao động tối đa có thể đề xuất...



2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2.2.2 Phương pháp ước lượng trung bình

- Nhu cầu nhân lực năm kế hoạch bằng nhu cầu nhân lực bình quân của tổ chức thời kỳ trước đó
- Ví dụ?
- Ưu, nhược điểm:
 - ✓ Đơn giản, số liệu sẵn có và dễ thu thập
 - ✓ Không tính đến sự biến động của môi trường, chỉ phù hợp với các tổ chức hoạt động trong môi trường ổn định



2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2.2.3 Phương pháp dự đoán xu hướng

- Căn cứ vào xu hướng biến động nhân lực theo khối lượng công việc/ kế hoạch sản xuất kinh doanh, theo mức độ tác động của việc thay đổi công nghệ kỹ thuật để dự báo nhu cầu nhân lực
- Ví dụ?
- Ưu, nhược điểm:
 - ✓ Thực hiện dễ dàng
 - ✓ Ít chính xác do sử dụng thông tin của thời kỳ trước đó Không tính đến sự biến động của môi trường, chỉ phù hợp với các tổ chức hoạt động trong môi trường ổn định

2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2.2.4 Phương pháp phân tích hồi quy

- Sử dụng hàm số toán học phản ánh mối quan hệ giữa nhu cầu nhân lực và các “biến” như: khối lượng công việc/sản lượng, năng suất lao động
- $Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots)$
- Cần số liệu trong một khoảng thời gian dài
- Thích hợp với tổ chức hoạt động trong môi trường ổn định
- Ví dụ???

2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2.2.5 Phương pháp chuyên gia

- Dự đoán nhu cầu nhân lực dựa vào ý kiến chuyên gia có kinh nghiệm (chuyên gia về lập KH, chuyên gia về nhân sự, giám đốc điều hành công ty hoặc 1 nhóm các chuyên gia)
- Các chuyên gia căn cứ vào tình hình thực tế của tổ chức, điều kiện môi trường, kinh nghiệm của bản thân để đưa ra phương án dự báo về nhu cầu nhân lực



2. Dự báo nhu cầu nhân lực

2.2.2.5 Phương pháp chuyên gia

- 3 phương pháp phổ biến
 - ✓ Phương pháp 1: yêu cầu mỗi chuyên gia đưa ra phương án dự báo của họ. Nhu cầu nhân lực của tổ chức bằng trung bình cộng của các phương án đề xuất
 - ✓ Phương án 2: Tổ chức hội thảo. Nhu cầu nhân lực của tổ chức là phương án được những người tham gia hội thảo thảo luận và nhất trí.



2. Dự báo nhu cầu nhân lực

- ✓ Phương án 3: Người có trách nhiệm thực hiện các công việc sau:
 - Lựa chọn các chuyên gia
 - Xác định các vấn đề cần thiết cho dự báo: chiến lược phát triển, thuận lợi, khó khăn
 - Thiết kế bảng hỏi lấy ý kiến chuyên gia
 - Tổng hợp ý kiến chuyên gia và lựa chọn phương án phù hợp
 - Tham vấn ý kiến chuyên gia về phương án lựa chọn, điều chỉnh trong trường hợp cần thiết
 - Phương án cuối cùng là kết quả được các chuyên gia nhất trí

3. Phân tích cung nhân lực

3.1.Cung nội bộ: Phân tích hiện trạng NNL của tổ chức

- **Mục tiêu** : xác định điểm mạnh, điểm yếu, khó khăn, thuận lợi của tổ chức về NNL
- **Cách thức thực hiện**
 - ✓ Thống kê lao động: số lượng; cơ cấu theo nghề nghiệp, tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm
 - ✓ So sánh với các yêu cầu công việc
 - Số lượng lao động hiện có và số lượng cần có (ví dụ: bảng IV.5)
 - Bậc thợ, mức độ phức tạp của công việc... (ví dụ: bảng IV.6)
 - Yêu cầu về trình độ, chuyên môn, thâm niên... (ví dụ bảng IV.7)
 - ✓ Phân tích các chính sách NNL
 - Các chính sách hiện có (Ưu điểm, hạn chế)
 - Đề xuất các kế hoạch hoạt động phù hợp (tuyển dụng, đào tạo, hệ thống thông tin NNL...)

3. Phân tích cung nhân lực

3.2. Cung bên ngoài:

- Phân tích thị trường lao động
- Nguồn cung cấp nhân lực các ngành nghề mà tổ chức có nhu cầu
- Thiết lập mối quan hệ với các đơn vị cung cấp nguồn nhân lực



4. Cân đối cung cầu

- $\text{Cung} < \text{Cầu}$: Thiếu lao động
- $\text{Cung} > \text{Cầu}$: Thừa lao động
- $\text{Cung} = \text{Cầu}$



5. Đề xuất các giải pháp

▪ Thiếu lao động:

- ✓ Đào tạo kỹ năng cho lao động hiện có để họ đảm nhận vị trí còn trống
- ✓ Đề bạt
- ✓ Kế hoạch hóa đội ngũ kế cận và phát triển quản lý: dự báo lao động sắp nghỉ việc, bồi dưỡng cán bộ nguồn để họ từng bước đảm nhận công việc
- ✓ Thuê lao động
- ✓ Kiêm nhiệm
- ✓ Hợp đồng phụ với các tổ chức khác
- ✓ Tăng ca/làm thêm giờ
- ✓ Tuyển dụng mới

5. Đề xuất các giải pháp

▪ Thừa lao động

- ✓ Thuyên chuyển lao động đến bộ phận còn thiếu
- ✓ Giảm giờ làm
- ✓ Chia sẻ công việc
- ✓ Nghỉ luân phiên
- ✓ Cho thuê lao động
- ✓ Vận động nghỉ hưu sớm
- ✓ Vận động nghỉ việc để đi học, giải quyết công việc gia đình
- ✓ Sa thải

5. Đề xuất các giải pháp

▪ **Cung= Cầu**

- ✓ Bố trí sắp xếp lại lao động
- ✓ Kế hoạch hóa đội ngũ kỹ thuật
- ✓ Đào tạo kỹ năng cho người lao động, chuẩn bị cho cơ hội mới
- ✓

6. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

- Đôn đốc, giám sát quá trình thực hiện kế hoạch
- Xác định các nguyên nhân dẫn đến tình trạng sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện
- Đề ra các biện pháp khắc phục/hoàn thiện

Chương 9: Thù lao lao động



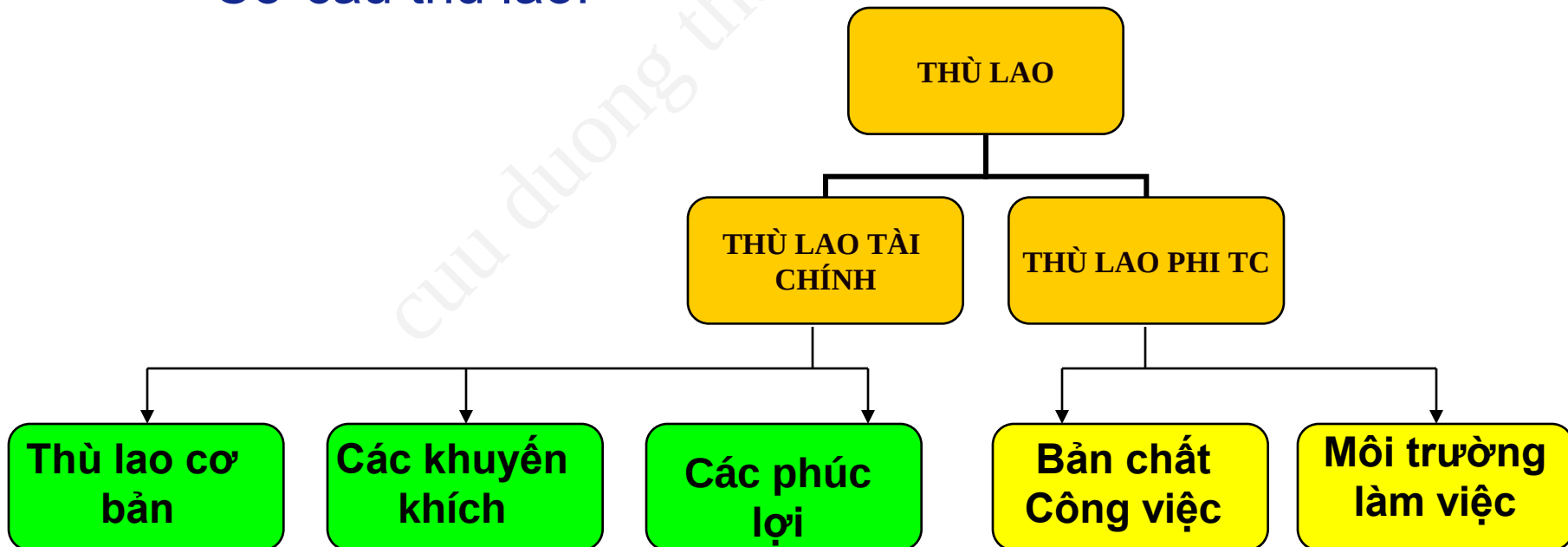
Nội dung

- I. Khái niệm, mục tiêu và các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao
- II. Hệ thống thang bảng lương của nhà nước
- III. Trình tự xây dựng hệ thống trả công lao động
- IV. Các hình thức trả lương
- V. **Khuyến khích tài chính**
- VI. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động

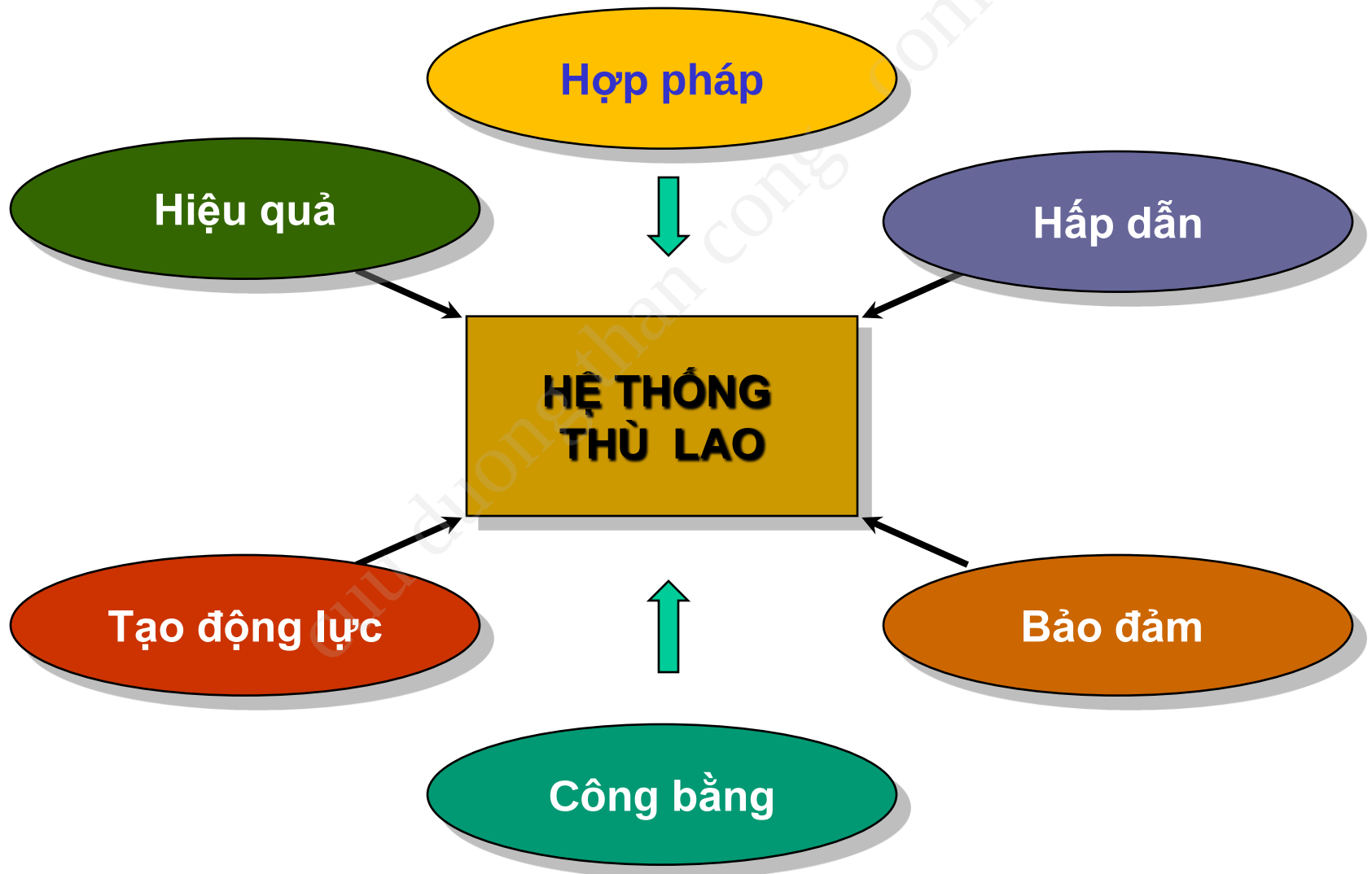


I.1. Khái niệm và cơ cấu thù lao

- Thù lao lao động là tất cả các khoản mang tính chất tài chính và phi tài chính mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức.
- Cơ cấu thù lao:



I.2. Mục tiêu/Yêu cầu của hệ thống thù lao



I.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao

Luật pháp

Thị trường lao động

Sự khác biệt về tiền lương theo vùng địa lý

Tình trạng nền kinh tế...

-Mức độ hoàn thành công việc

-Thâm niên

-Sự trung thành

-Tiềm năng

**Các yếu tố
bên ngoài**

**Các yếu tố
thuộc về người LĐ**

**HỆ THỐNG
THÙ LAO**

**Các yếu tố
thuộc về tổ chức**

**Các yếu tố
thuộc công việc**

-Ngành/lĩnh vực sản xuất KD

- Chính sách thù lao

-Khả năng tài chính (lợi nhuận và khả năng chi trả)

-Trình độ trang bị kỹ thuật

-Quy mô

-Kỹ năng

-Trách nhiệm

-Sự cố gắng

II. Hệ thống tiền lương thống nhất của nhà nước

- **2 chế độ tiền lương**
 - ✓ Chế độ tiền lương cấp bậc
 - ✓ Chế độ tiền lương chức vụ



2.1.Chế độ lương cấp bậc

Ba yếu tố của chế độ lương cấp bậc

- Thang lương (1) : là bảng biểu thị mối quan hệ về tiền lương giữa công nhân cùng một nghề hoặc một nhóm nghề theo trình độ lành nghề của họ.
 - ✓ Một thang lương bao gồm một số bậc lương và hệ số lương
 - ✓ Bậc lương: bậc phân biệt về trình độ lành nghề của công nhân và được xếp từ thấp đến cao
 - ✓ Hệ số lương: cho biết công nhân ở bậc i nào đó được trả lương cao gấp bao nhiêu lần công hưởng lương tối thiểu
 - ✓ Hệ số tăng tuyệt đối và tăng tương đối
$$H_{td} = H_n - H_{(n-1)}$$
$$H_{tgd} = H_n / H_{(n-1)}$$

2.1.Chế độ lương cấp bậc

- Mức lương (2): là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

$$M_i = M_1 * K_i$$

M_i : mức lương bậc i

M_1 : mức lương tối thiểu

K_i : Hệ số lương bậc i

2.1.Chế độ lương cấp bậc

- Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật (3): là văn bản qui định mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu về trình độ lành nghề của công nhân ở bậc nào đó phải có sự hiểu biết nhất định về mặt kiến thức lý thuyết và phải làm được những công việc nhất định trong thực hành. Trong tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật có:
 - ✓ Cấp bậc công việc: do tính chất phức tạp của công việc qui định
 - ✓ Cấp bậc công nhân: Yêu cầu về trình độ lành nghề của công nhân

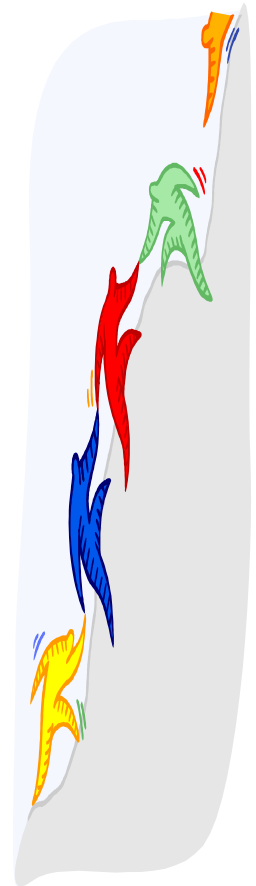
2.2. Chế độ lương chức vụ

- Là toàn bộ những qui định của nhà nước mà các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức kinh tế xã hội, các doanh nghiệp nhà nước áp dụng để trả lương cho các loại lao động quản lý
- Dựa vào thang bảng lương của nhà nước, những qui định cụ thể về tiền lương (tiền lương tối thiểu, mức lương trần...) trong từng thời kỳ, các doanh nghiệp nhà nước có thể xây dựng hệ thống thang bảng lương của riêng mình hoặc có thể sử dụng hệ thống thang bảng lương của nhà nước.

III.Trình tự xây dựng hệ thống trả công

3.1. Ba quyết định về tiền công

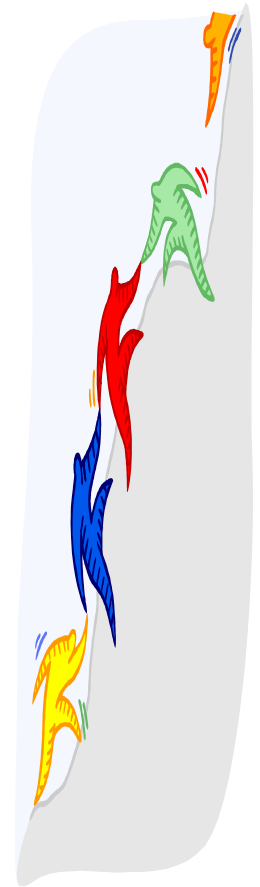
- Quyết định về mức trả công: các thành viên trong tổ chức được trả công như thế nào trong mối tương quan với tiền công của nhân viên ở các tổ chức khác (công bằng bên ngoài)
- Quyết định về cấu trúc tiền công: nhân viên của tổ chức được trả công như thế nào trong mối tương quan với các công việc khác trong tổ chức (công bằng nội bộ)
- Quyết định về tiền công cá nhân: nhân viên của tổ chức được trả công như thế nào trong mối tương quan với nhân viên khác thực hiện cùng công việc



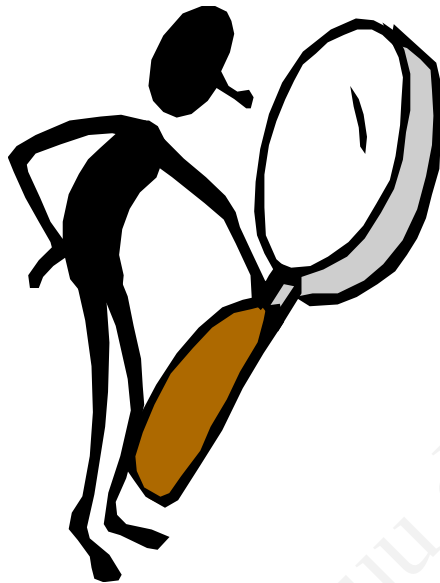
III.Trình tự xây dựng hệ thống trả công

3.2.Trình tự xây dựng hệ thống trả công

- Bước 1: Xem xét mức lương tối thiểu mà nhà nước ban hành
- Bước 2: Khảo sát mức lương hiện hành trên thị trường
- Bước 3: Đánh giá công việc
- Bước 4: Xác định các ngạch lương/ngạch tiền công
- Bước 5: Xác định mức tiền lương/tiền công cho từng ngạch
- Bước 6: Phân chia các ngạch lương thành nhiều bậc

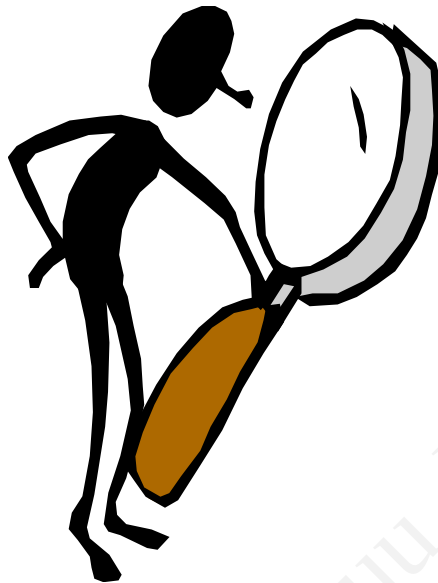


3.2.1. Xem xét mức lương tối thiểu của nhà nước



Để đảm bảo hệ thống trả công không trái với pháp luật

3.2.2. Khảo sát mức lương hiện hành trên TT



- Đảm bảo lương của DN có sức cạnh tranh trên thị trường
- Thu thập thông tin chính thức hoặc không chính thức

3.2.3. Đánh giá công việc

- Là xác định một cách có hệ thống giá trị tương đối hay giá trị của mỗi công việc trong tổ chức.
- Mục đích: tạo sự công bằng trong trả công lao động
- Điều kiện thực hiện :
 - ✓ Tổ chức đã thực hiện PTCV (có hệ thống bản Mô tả công việc, Yêu cầu công việc)
 - ✓ Thành lập Hội đồng đánh giá công việc
- Các phương pháp đánh giá công việc:
 - ✓ Phương pháp xếp hạng
 - ✓ Phương pháp phân loại
 - ✓ Phương pháp cho điểm
 - ✓ Phương pháp so sánh các yếu tố

3.2.3. Đánh giá công việc: Phương pháp xếp hạng

- Công việc được xếp hạng theo thứ bậc từ cao nhất đến thấp nhất
- Ưu điểm: Đơn giản, dễ thực hiện
- Hạn chế:
 - ✓ Mức độ chính xác không cao (đánh giá tổng thể, chênh lệch giữa các công việc không giống nhau)
 - ✓ Khó sử dụng trong các tổ chức có quy mô lớn

3.2.3. Đánh giá công việc : ví dụ về phương pháp phân loại

Nhóm I



Quản lý cấp cao:

Giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng.

Nhóm II



Quản lý cấp trung/cấp cơ sở

Trưởng, phó các bộ phận, phòng/ban; quản đốc các phân xưởng sản xuất

Nhóm III



Chuyên viên:

Cán bộ các phòng ban, bộ phận

Nhóm IV



Công nhân

Công nhân các loại

3.2.3. Đánh giá công việc : Phương pháp phân loại

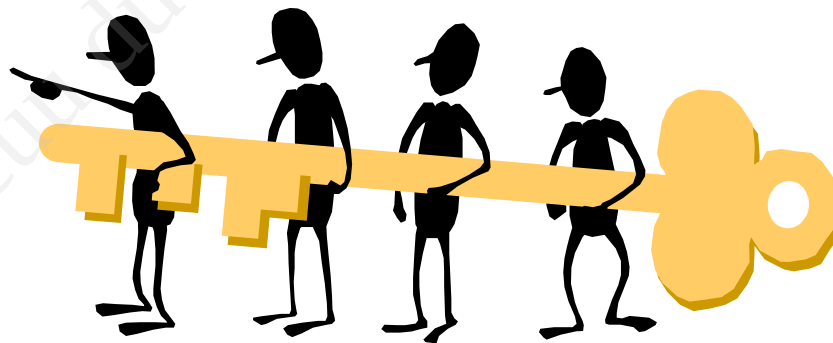
- Xác định trước 1 số nhóm công việc (loại công việc)
- Mô tả khái quát đặc điểm của từng nhóm công việc
- So sánh bản Mô tả công việc của công việc cần đánh giá với Mô tả của các nhóm và xếp công việc vào nhóm tương ứng
- Ưu điểm:
 - ✓ Tiêu chuẩn hóa tiền công cho những công việc tương tự nhau
 - ✓ Có thể sử dụng trong các tổ chức có quy mô lớn
- Hạn chế:
 - ✓ Tính ổn định của phương pháp hạn chế sự thích ứng với sự khác biệt vùng, sự thay đổi của thị trường lao động

3.2.3. Đánh giá công việc :Phương pháp cho điểm

- Tiến hành cho điểm công việc trên cơ sở xác định các yếu tố thù lao và phân phối một số điểm nhất định cho mỗi yếu tố đó
- Trình tự thực hiện:
 - ✓ Bước 1: Xác định các công việc then chốt
 - ✓ Bước 2: Xác định các yếu tố thù lao
 - ✓ Bước 3: Xác định trọng số cho các yếu tố
 - ✓ Bước 4: Xác định số điểm tối đa mà mỗi công việc có thể được nhận và số cấp độ mà mỗi yếu tố thù lao cần chia ra
 - ✓ Bước 5: Xây dựng bảng điểm
 - ✓ Bước 6: Tiến hành cho điểm các công việc

3.2.3. Phương pháp cho điểm : xác định công việc then chốt

- Công việc then chốt là công việc có nội dung ổn định, có thể so sánh với các công việc khác và đã được trả công tương xứng
- Công việc then chốt được xác định qua khảo sát, điều tra về tiền công
- Mỗi tổ chức chọn từ 12-20 công việc then chốt



3.2.3. Phương pháp cho điểm: xác định các yếu tố thù lao

Là các yếu tố thể hiện những khía cạnh cơ bản của công việc , quyết định việc điều chỉnh mức độ trả công của công việc này so với công việc khác

- ✓ Chuyên môn
- ✓ Quản lý
- ✓ Giao tiếp...

- ✓ Mức độ chủ động trong việc ra QĐ
- ✓ Tác động của QĐ/rủi ro

- ✓ Môi trường
- ✓ Mức độ phức tạp của máy móc/thiết bị

3.2.3. Đánh giá công việc :Xác định trọng số cho các yếu tố

- Trọng số phản ánh mức độ quan trọng của yếu tố thù lao trong giá trị công việc
- Ví dụ:
 - ✓ Kỹ năng 0.5
 - ✓ Trách nhiệm 0.3
 - ✓ Điều kiện làm việc 0.2



3.2.3. Đánh giá công việc :Xác định số điểm tối đa và số cấp độ

- Có thể áp dụng các loại thang điểm: 1000, 500, 200
- Các yếu tố có thể chia thành 3-5 mức độ
- Mỗi mức độ cần được mô tả/định nghĩa cụ thể, rõ ràng



3.2.3. Đánh giá công việc : Xây dựng bảng điểm

- Bảng điểm được xây dựng trên cơ sở:
 - ✓ Thang điểm lựa chọn
 - ✓ Trọng số cho các yếu tố
 - ✓ Số cấp độ mà mỗi yếu tố thù lao được chia ra



3.2.3. Đánh giá công việc : Cho điểm các công việc

- Hội đồng đánh giá cho điểm các công việc trên cơ sở:
 - ✓ So sánh bản mô tả công việc của công việc cần đánh giá với bản Tiêu chuẩn
 - ✓ Việc so sánh được thực hiện theo từng yếu tố để lựa chọn cấp độ phù hợp
 - ✓ Tổng hợp điểm của công việc



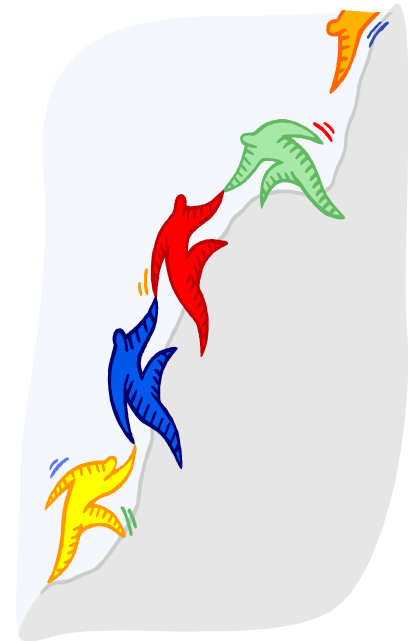
3.2.4. Xác định các ngạch lương

Ngạch tiền lương/tiền công là 1 nhóm các công việc dọc theo hệ thống thứ bậc về giá trị công việc



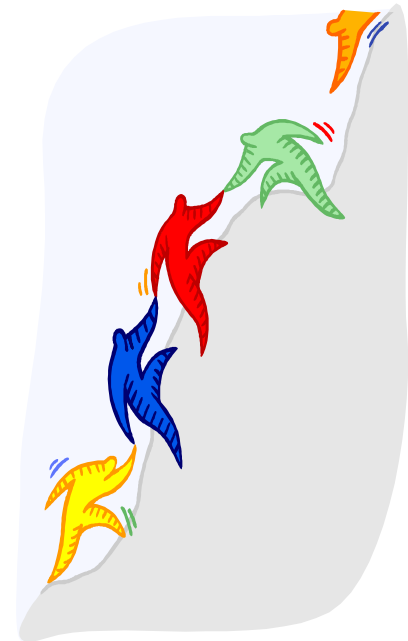
3.2.5. Xác định các mức tiền công cho từng ngạch

- Mỗi ngạch thường tương ứng với 1 khoảng tiền công
- Các khoảng tiền công có thể không có độ gồi đầu hoặc có thể có một độ gồi đầu nhất định



3.2.6. Phân chia ngạch thành các bậc lương

- Ngạch tiền công/tiền lương có thể phân chia thành các bậc cố định tạo thành thang lương
 - ✓ Hệ số tăng đều đặn
 - ✓ Tăng lũy tiến
 - ✓ Tăng lũy thoái



IV. Các hình thức trả lương

- **Trả lương theo sản phẩm**
 - ✓ Điều kiện áp dụng
 - ✓ Tác dụng
 - ✓ Các chế độ trả công theo sản phẩm
- **Trả lương theo thời gian**
 - ✓ Điều kiện áp dụng
 - ✓ Các chế độ trả lương theo thời gian



V.1.Ý nghĩa của phúc lợi và dịch vụ

- Đảm bảo cuộc sống cho người lao động
- Có ý nghĩa trong việc thu hút và gìn giữ lao động có trình độ chuyên môn cao
- Góp phần nâng cao năng suất lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động
- Giảm bớt gánh nặng xã hội trong việc chăm lo cho người lao động



V.2.Các loại phúc lợi và dịch vụ

- Phúc lợi bắt buộc : doanh nghiệp phải thực hiện theo yêu cầu của pháp luật
 - ✓ BHXH, BHYT, BH thất nghiệp
- Phúc lợi tự nguyện: thực hiện tùy theo khả năng tài chính và quan điểm quản lý của tổ chức.
 - ✓ Mục tiêu: khuyến khích nhân viên làm việc tốt, thu hút lao động
 - ✓ Các loại phúc lợi tự nguyện:
 - Phúc lợi bảo hiểm: chương trình chăm sóc sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động
 - Phúc lợi bảo đảm: Bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí
 - Phúc lợi cho thời gian không làm việc (nghỉ phép, nghỉ lễ...)
 - Phúc lợi do bố trí lịch làm việc linh hoạt: hỗ trợ cho 1 số lao động “đặc biệt”

V.2.Các loại phúc lợi và dịch vụ

- Dịch vụ cho người lao động:
 - ✓ Dịch vụ tài chính: bán giảm giá, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần với giá ưu đãi, cantin/nhà ăn với giá rẻ
 - ✓ Các dịch vụ xã hội:
 - Trợ cấp giáo dục: hỗ trợ 1 phần hoặc toàn bộ kinh phí đào tạo
 - Dịch vụ giải trí: tham quan, dã ngoại
 - Hoạt động văn hóa thể thao
 - Dịch vụ nhà ở (công vụ)
 - Trợ cấp đi lại: xe đưa đón
 - Trợ cấp điện thoại



V.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi và dịch vụ : nguyên tắc

- Chí phí của chương trình nằm trong khả năng thanh toán của doanh nghiệp
- Chương trình phải được xây dựng và thực hiện một cách công bằng
- Chương trình phải có lợi cho doanh nghiệp và người lao động
 - ✓ Có tác dụng thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
 - ✓ Được người lao động tham gia và ủng hộ

5.4. Quản lý chương trình phúc lợi

- Nghiên cứu chương trình phúc lợi của các DN khác
- Nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của CBCNV
- Xây dựng qui chế phúc lợi
- Quản lý chi phí
- Trao đổi thường xuyên với CBCNV để có thông tin phản hồi



CHƯƠNG 10

QUAN HỆ LAO ĐỘNG



Nội dung

- I. Khái niệm, chủ thể, mục tiêu và nội dung của QHLD
- II. **Bất bình**
- III. Tranh chấp lao động
- IV. **Kỷ luật lao động**
- V. **Hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể**



I. Khái niệm, chủ thể, mục tiêu và nội dung của QHLD

1. Khái niệm

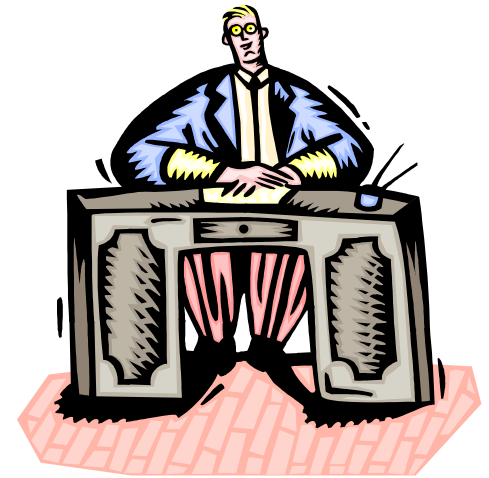
1. QHLD là toàn bộ các mối QHXX hình thành giữa các bên trong quá trình lao động (là quan hệ phát sinh trong quá trình lao động)
 - ✓ Quan hệ giữa người lao động với nhau
 - ✓ Quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động
2. QHLD là mối quan hệ làm việc giữa một bên là người lao động (hay đại diện của họ) và một bên là người sử dụng lao động

I. Khái niệm, chủ thể, mục tiêu và nội dung của QHLD

2. Chủ thể của QHLD

a. Người sử dụng lao động

- Có thể là cá nhân hoặc tổ chức
- Cá nhân: là người sở hữu tư liệu SX hoặc đại diện của người sở hữu để trực tiếp thực hiện công việc điều hành quản lý DN, được toàn quyền sử dụng và trả công người lao động (Giám đốc, Tổng giám đốc...)
- Tập thể chủ sử dụng lao động: nghiệp đoàn những người chủ sử dụng được thành lập trong 1 ngành/ngề



I. Khái niệm, chủ thể, mục tiêu và nội dung của QHLD

b. Người lao động

- Bao gồm những người làm việc cho người sử dụng lao động.
- Được trả công và chịu sự điều hành của người sử dụng lao động

Tập thể người lao động

- Đại diện cho người lao động là công đoàn/ban đại diện cho người lao động do tập thể người lao động bầu ra.
- Công đoàn hoặc Ban đại diện cho người lao động bảo vệ quyền lợi của người lao động (điều 7, điều 12 Luật LĐ)



I. Khái niệm, chủ thể, mục tiêu và nội dung của QHLD

c. Cơ chế ba bên trong QHLD:

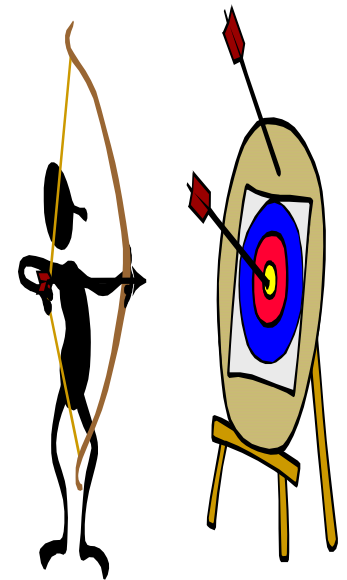
- Có sự tham gia của nhà nước (cơ quan đại diện pháp luật)
- Nhà nước điều tiết ở tầm vĩ mô các mối quan hệ lao động:
 - ✓ Khống chế lương tối thiểu, qui định thời gian làm việc tối đa trong ngày, trong tuần
 - ✓ Ban hành và giám sát các quy định, luật lệ về QHLD
 - ✓ Xử lý các tranh chấp lao động
- Ví dụ: Đình công trong các doanh nghiệp FDI?



I. Khái niệm, chủ thể, mục tiêu và nội dung của QHLD

3. Mục tiêu xây dựng, duy trì và phát triển QHLD tốt:

- Để người lao động và người sử dụng lao động hiểu biết lẫn nhau, hợp tác với nhau vì mục tiêu của tổ chức
- Nâng cao năng suất, hiệu quả công việc: (người lao động sẽ nỗ lực, nhiệt tình vì mục tiêu của tổ chức, trung thành với tổ chức)
- Giảm các vi phạm về KLLĐ (NLĐ sẽ tôn trọng KLLĐ một cách tự giác)
- Giảm mức thiệt hại về tài chính và thiệt hại do uy tín của tổ chức suy giảm



I. Khái niệm, chủ thể, mục tiêu và nội dung của QHLD

4. Nội dung của QHLD

- Bao gồm toàn bộ các các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia QHLD
- Có thể được phân loại
 - ✓ Theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc QHLD
 - ✓ Theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động



Theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc QHLD

- Các quan hệ thuộc thời kỳ tiền QHLD:
 - ✓ Đó là quan hệ trước khi tiến tới quan hệ chính thức giữa các bên
 - ✓ Thường diễn ra trong quá trình tuyển dụng
- Các quan hệ trong quá trình lao động: giai đoạn cơ bản của QHLD
 - ✓ Việc làm, bố trí sử dụng lao động
 - ✓ Điều kiện làm việc, thời gian làm việc và nghỉ ngơi
 - ✓ Các vấn đề liên quan đến đánh giá THCV và thù lao
 - ✓ Cơ hội đào tạo và phát triển: người được đào tạo phải cam kết làm việc cho tổ chức, cơ hội thăng tiến cho người LĐ
 - ✓ Các vấn đề liên quan đến ký và thực hiện thỏa ước lao động tập thể
 - ✓ Giải quyết bất bình, tranh chấp và kỷ luật lao động...

Theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động/ người sử dụng LĐ

- Các quan hệ liên quan đến quyền lợi
 - ✓ Quyền lợi vật chất: lương, thưởng, hưu trí
 - ✓ Quyền được nghỉ ngơi, đảm bảo an toàn VSLĐ
 - ✓ Quyền được hoạt động chính trị, XH: tham gia công đoàn, đình công
- Các quan hệ liên quan đến nghĩa vụ
 - ✓ Chấp hành KLLĐ
 - ✓ Đóng bảo hiểm
- Ứng với mỗi quyền của người lao động là nghĩa vụ của người sử dụng lao động hoặc của nhà nước (Luật LĐ: chương 2,4,5,6,7,9,12)

II. Tranh chấp lao động

1. Khái niệm

- Là những tranh chấp giữa người lao động/tập thể người lao động và người sử dụng lao động về những vấn đề liên quan đến quyền và lợi ích của mỗi bên
- Tranh chấp lao động không phải là nội dung của QHLD mà là vấn đề nảy sinh do vi phạm các nội dung của QHLD



II. Tranh chấp lao động

1. Các hình thức biểu hiện tranh chấp lao động

- Bãi công
 - ✓ Sự ngừng toàn bộ hoặc 1 phần/bộ phận quá trình sản xuất , dịch vụ do tập thể người lao động cùng nhau tiến hành
 - ✓ Mục tiêu: phản đối người sử dụng lao động, đòi thực hiện những yêu sách về kinh tế, nghề nghiệp , có thể cả về chính trị
- Đình công: là một dạng bãi công ở qui mô nhỏ (thường trong phạm vi 1 tổ chức), không kèm theo những yêu sách về chính trị
 - ✓ Sự ngừng việc tập thể, có tổ chức (chỉ có công đoàn mới có quyền khởi xướng và lãnh đạo đình công)

II. Tranh chấp lao động

1. Các hình thức biểu hiện tranh chấp lao động

- Đình công:
 - ✓ Phải tuân theo trật tự nhất định (lấy ý kiến, đưa kiến nghị, báo trước thời điểm đình công)
 - ✓ Đình công phải gắn với yêu sách chưa được giải quyết
- Lãn công: là một dạng đình công mà người lao động không rời khỏi nơi làm việc nhưng không làm việc hoặc làm việc cầm chừng

II. Tranh chấp lao động

2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động

- Khái niệm:
 - ✓ Là việc thực hiện các biện pháp nhằm ngăn chặn trước sự bùng nổ của những tranh chấp lao động có thể xảy ra.
 - ✓ Ví dụ: gặp gỡ hòa giải, thuyết phục các bên chấp nhận giảng hòa
- Các biện pháp phòng ngừa tranh chấp:
 - ✓ Tăng cường mối quan hệ hai bên, thông tin kịp thời về tình hình thi hành các thỏa thuận về QHLD
 - ✓ Tăng cường thương thảo định kỳ giữa người lao động và người sử dụng lao động
 - ✓ Điều chỉnh và sửa đổi kịp thời các nội dung của HĐLĐ phù hợp với qui định mới của nhà nước

II. Tranh chấp lao động

Các biện pháp phòng ngừa tranh chấp:

- ✓ Tăng cường sự tham gia của đại diện cho người lao động trong giám sát, kiểm tra các hoạt động
- ✓ Nhà nước tăng cường công tác thanh tra lao động, sửa đổi luật lệ QHLD phù hợp với thực tiễn (ví dụ lương tối thiểu)
- ✓ Phổ biến đến người lao động những thay đổi trong quy định, luật lệ

Giải quyết tranh chấp lao động

- ✓ Bộ máy giải quyết tranh chấp
- ✓ Nguyên tắc giải quyết tranh chấp
- ✓ Quyền và nghĩa vụ mỗi bên
- ✓ Thẩm quyền và trình tự giải quyết tranh chấp lao động