

# NỘI DUNG ÔN TẬP MÔN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

## 1- Các chức năng cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực.

### a- Nhóm chức năng thu hút NNL

Đảm bảo có đủ số lượng NV với những phẩm chất phù hợp cho công việc để có thể tuyển đúng người cho đúng việc. Nhóm chức năng này gồm các hoạt động như:

- Hoạch định nhu cầu NV
- Phân tích công việc
- Tuyển dụng NV

### b- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển NNL

Nhằm nâng cao năng lực của NV, đảm bảo công nhân viên trong DN có các kỹ năng, trình độ tay nghề cần thiết. Nhóm chức năng này có các hoạt động như:

- Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân.
- Bồi dưỡng, nâng cao trình độ nghiệp vụ, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ chuyên môn.
- Cập nhật phương pháp quản lý mới, hiện đại cho cán bộ quản lý.

### c- Nhóm chức năng duy trì NNL

Nhằm kích thích, động viên NV và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động.

+ Kích thích, động viên NV gồm các hoạt động:

- Xây dựng và quản lý hệ thống thang lương, bảng lương;
- Thiết lập và áp dụng các chính sách tiền lương, tiền thưởng, thăng tiến, kỷ luật, phúc lợi, phụ cấp;
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của NV.

+ Quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc như:

- Ký hợp đồng lao động
- Giải quyết khiếu nại, tranh chấp lao động
- Bảo hiểm xã hội, y tế và an toàn lao động...

## 2- Những điểm khác biệt giữa Quản trị nhân sự và Quản trị nguồn nhân lực.

Tiêu chí	QTNS	QTNNL
----------	------	-------

<b>Quan điểm, triết lý về NV trong DOANH NGHIỆP</b>	Lao động là chi phí đầu vào	NNL là tài sản quý, cần được đầu tư phát triển
<b>Mục tiêu quan tâm hàng đầu</b>	Lợi ích của tổ chức, DN	Cả lợi ích của tổ chức và lợi ích của NV
<b>Quan hệ giữa NV và chủ DN</b>	Quan hệ thuê mướn	Quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi
<b>Cơ sở của năng suất và chất lượng</b>	Công nghệ, kỹ thuật + quản trị	Quản trị + chất lượng NNL + C.nghệ, kỹ thuật
<b>Định hướng hoạt động</b>	Ngắn hạn, trung hạn	Dài hạn
<b>Mối q.hệ giữa c.lược, c.sách q.trị con người với c.lược, c.sách KD</b>	Phục vụ cho c.lược, c.sách KD của tổ chức	Phối hợp với c.lược, c.sách KD của tổ chức

### 3- Các biện pháp giải quyết tình huống thiếu và thừa nhân viên

- **Khi thiếu:**

- Đào tạo, tái đào tạo
- Đề bạt nội bộ
- Thuyên chuyển
- Hợp đồng gia công
- Tuyển từ bên ngoài
- Sử dụng lao động không thường xuyên
- Sử dụng lao động vệ tinh
- Thực hiện chế độ làm thêm giờ
- Trì hoãn nghỉ hưu
- Đầu tư MMTB

- **Khi thừa:**

- Cho nghỉ việc
- Nghỉ không ăn lương
- Cho thuê
- Giảm bớt giờ làm hoặc làm chung việc

- Nghi hưu sớm
- Không bổ sung nhân viên cho các chức vụ trống

#### **4- Phân tích công việc là công cụ có ý nghĩa rất lớn cho công tác quản trị nguồn nhân lực**

- **Hoạch định NNL:** việc sử dụng các thông tin trong quá trình phân tích công việc có thể xác định được nguồn cung và cầu của NNL từ đó xác định kế hoạch phát triển NNL cho cty.
- **Tuyển dụng:** khi tiến hành hoạt động tuyển dụng, các thông tin từ bản MTCV cho vị trí cần tuyển là cơ sở để xác định các yêu cầu tuyển dụng và lựa chọn ứng viên đáp ứng yêu cầu.
- **Đánh giá kết quả công việc:** NV được đánh giá dựa vào thứ nhất là những nhiệm vụ/ trách nhiệm công việc mà họ đã được giao trong bản MTCV và thứ 2 là các mục tiêu công việc cụ thể.
- **Đào tạo và phát triển:** Thông tin từ yêu cầu công việc (kiến thức, kỹ năng...) chính là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của NV.
- **Lương và phúc lợi:** từ bản MTCV sẽ xác định được giá trị của từng công việc cụ thể và xác định các yếu tố trả lương và phúc lợi
- **An toàn và sức khỏe:** Điều kiện làm việc trong bản MTCV cũng xác định các thông tin liên quan về khía cạnh an toàn và sức khỏe cho từng vị trí công việc. Đặc biệt đối với các vị trí công việc có mức độ rủi ro, nguy hiểm cao thì người NV cần phải có những thông tin trên nhằm ngăn ngừa hay đề phòng để giảm thiểu rủi ro/ nguy hiểm.
- **Pháp lý và quan hệ nhân sự:** các tài liệu phân tích công việc hỗ trợ rất nhiều cho việc thực hành luật lao động trong DN. Chính các tài liệu này góp phần xd cho các quy định, chính sách để định hướng cho các hoạt động mang tính khách quan đến con người như đề bạt, thuyên chuyển, bãi nhiệm...

#### **5- Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả của cuộc phỏng vấn**

- Lựa chọn không đúng hình thức PV
- Người PV có quyết định vội vã đối với ứng viên, chú ý nhiều đến các thông tin không tốt của ứng viên
- Kinh nghiệm, kỹ năng của PV viên ảnh hưởng đến kết quả PV
- ảnh hưởng bởi ngoại hình của ứng viên
- có định kiến, thành kiến với ứng viên
- ảnh hưởng bởi thứ tự PV

## 6- Ưu và nhược điểm của các loại phỏng vấn

Loại phỏng vấn	Ưu điểm	Khuyết điểm
Có cấu trúc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhất quán- tất cả ứng viên đều được đối xử bình đẳng</li> <li>- Đáng tin hơn</li> <li>- Thời gian hợp lý</li> <li>- Bao quát tất cả các lĩnh vực</li> <li>- Dễ so sánh các ứng viên với nhau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể thiếu linh hoạt</li> <li>- Một số lĩnh vực bị bỏ qua vì thời gian có hạn</li> <li>- Người phỏng vấn bị khống chế</li> <li>- Ứng viên cảm thấy bị hỏi dồn dập nếu không khéo léo.</li> </ul>
Không có cấu trúc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dễ “dẫn dắt” và tìm hiểu các lĩnh vực khác</li> <li>- Ứng viên cảm thấy thoải mái hơn</li> <li>- Có thể thay đổi tùy theo tình hình từng ứng viên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khó điều khiển phỏng vấn hơn</li> <li>- Có thể bỏ qua các lĩnh vực quan trọng</li> <li>- Khó so sánh ứng viên</li> </ul>
Phỏng vấn nhóm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dễ so sánh các ứng viên</li> <li>- Tạo tình huống làm việc mô phỏng</li> <li>- Thích hợp với công việc đòi hỏi kỹ năng giao tiếp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn kém</li> <li>- Khó đánh giá</li> <li>- Có thể không phải lúc nào cũng thích hợp</li> <li>- Ít tiếp xúc cá nhân hơn</li> </ul>
Nhóm phỏng vấn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khách quan hơn- quyết định của nhóm</li> <li>- Ứng viên được quan sát kỹ hơn</li> <li>- Một thành viên của nhóm có thể quan tâm đến điều mà người khác bỏ qua</li> <li>- Thích hợp đối với các công việc ở vị trí cao cấp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn kém thời gian và có thể là chi phí</li> <li>- Ứng viên có thể cảm thấy bị áp đảo hoặc mất tự tin</li> <li>- Có thể dẫn đến việc các thành viên của nhóm phỏng vấn trao đổi, tranh luận với nhau</li> <li>- Ít có cơ hội thiết lập mối quan hệ giữa người phỏng vấn với ứng viên hơn</li> </ul>
Phỏng vấn căng thẳng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho thấy cách ứng xử của ứng viên trong điều kiện sức ép về tâm lý</li> <li>- Thích hợp đối với các công việc có</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Người phỏng vấn phải chuyên nghiệp</li> <li>- Có thể chọc tức và để mất người giỏi</li> </ul>

	sức ép cao hay không thú vị	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức</li> <li>- Chỉ phù hợp với một số công việc</li> </ul>
--	-----------------------------	---

## **7- Ưu và nhược điểm của các loại nguồn tuyển dụng.**

### ***- Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp:***

#### **Ưu điểm:**

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.

- Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc; kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

#### **Hạn chế:**

- Có thể thiếu khách quan và thiếu công bằng.

- Việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây hiện tượng chai lý, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không dấy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.

- Trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn, từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.

### ***- Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp:***

#### **Thuận lợi:**

- Số lượng ứng viên đông hơn;

- Có thể xuất hiện những nhận thức và tư tưởng mới có tính tích cực;

- Việc tuyển dụng các NV q.lý và có tay nghề cao từ bên ngoài có thể dễ hơn và rẻ hơn.

**Hạn chế:** có 5 yếu tố có thể hạn chế khả năng tuyển chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc trong tổ chức, doanh nghiệp:

- Bản thân công việc không hấp dẫn.
- Doanh nghiệp không hấp dẫn. Mặc dù ứng viên thích công việc nhưng lại không thích loại hình, tên gọi, thành phần kinh tế, quy mô tổ chức, uy tín, triển vọng... của doanh nghiệp. Những tổ chức, doanh nghiệp bị ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thường có ít ứng viên và khó có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi.

- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp.
- Những chính sách của nhà nước.
- Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp.

## **8- Lợi ích của việc đánh giá kết quả công việc. Những khó khăn khi đánh giá kết quả công việc**

### **Lợi ích của việc đánh giá kết quả công việc**

- Ghi nhận thành tích đóng góp
- Động viên NV kịp thời
- Đưa ra kế hoạch đào tạo và định hướng phát triển nghề nghiệp
- Trả lương thưởng hợp lý
- Đánh giá khả năng phát triển của NV
- Hoạch định nhân lực kế thừa
- Loại bỏ những NV không hiệu quả

### **Những khó khăn thường gặp trong việc đánh giá KQCV**

- Thiếu sự hợp tác giữa 2 bên
- Chưa xây dựng hoặc tiêu chí đánh giá chưa hiệu quả
- Thiếu chứng cứ, thông tin, kết quả CV khi đánh giá
- Khó thoát khỏi suy nghĩ theo quán tính
- Cho rằng chỉ cần thực hiện 1 lần trong năm
- Hiểu lầm mục đích chỉ để tăng lương, khen thưởng cho NV

## **9- Các phương pháp đánh giá kết quả công việc**

- Phương pháp xếp hạng

- Phương pháp so sánh cặp
- Phương pháp bảng điểm
- Phương pháp lưu giữ
- Phương pháp quan sát hành vi
- Phương pháp quản trị theo mục tiêu
- Phương pháp phân tích định lượng

***Xem nội dung chi tiết trong sách Quản trị Nguồn nhân lực của Cô Dung***

## **10- Những lỗi thường gặp trong đánh giá KQCV**

- ❖ Hiệu ứng hào quang (Halo effect)
  - Thần tượng hoá
  - Không có sai sót; nếu có cũng là nhỏ, nhất thời
- ❖ Sự can thiệp của tổ chức
  - Theo ý muốn của tổ chức
  - Thiếu khách quan
- ❖ Sự khác biệt về quan điểm, định kiến cá nhân
  - Chủ quan của người đánh giá
  - Chỉ dựa vào 1 yếu tố (tích cực hoặc tiêu cực để đánh giá)
  - Định kiến về sự khác biệt giữa các cá nhân (kể cả tuổi tác, quê quán...)
- ❖ Sự tác động của sự kiện mới xảy ra
  - Thiếu xem xét toàn diện trong chu kỳ đánh giá, để ấn tượng từ sự việc mới xảy ra ảnh hưởng đến sự đánh giá
- ❖ Khoan nhượng, nghiêm khắc
  - Dễ dãi, tiêu chí thấp: gây cho NV sự chủ quan, tự mãn
  - Đòi hỏi cao, khắt khe: đưa đến sự bi quan, nản chí
- ❖ Khuynh hướng đánh giá trung bình
  - Bình quân chủ nghĩa, ai cũng ở mức trung bình
  - Không “thức tỉnh” NV yếu
  - Không động viên, thúc đẩy NV giỏi
- ❖ Sự vị nể

- Chú ý đến vị trí làm việc, phân biệt chức vụ cao thấp trong đánh giá, “nuông nhe hoặc bỏ sót” đối với người chức vụ cao hơn hoặc có học vị cao hơn hoặc người thân quen...
- ❖ Mang tính hình thức
  - Làm cho có lệ, qua loa; không thúc đẩy sự phấn đấu
- ❖ Không nhất quán về tiêu chuẩn đánh giá
  - Không nhất quán, không thống nhất các tiêu chí, mức độ trong phạm vi khu vực liên quan hoặc trong toàn cty
- ❖ Tác động bởi lần đánh giá trước
  - Ấn tượng tốt hoặc không tốt của người đánh giá về NV từ lần đánh giá trước
  - Không phát hiện những thay đổi (tích cực, tiêu cực trong chu kỳ đánh giá)
- ❖ Thiếu cam kết, thiếu hướng dẫn
  - Không hỗ trợ/cung cấp nguồn lực cần thiết hoặc tạo điều kiện phù hợp
  - NV tự giải quyết
- ❖ Tự so sánh với bản thân
  - Lấy bản thân mình làm thước đo để đánh giá người khác

### **11- Trình bày và phân tích mục tiêu của hệ thống tiền lương trong tổ chức.**

- Thu hút NV
- Duy trì những NV giỏi
- Kích thích, động viên NV
- Hiệu quả về mặt chi phí
- Đáp ứng các yêu cầu của luật pháp

*Xem, trình bày theo sách Quản trị Nguồn nhân lực của Cô **Dung***

### **12- Trong giai đoạn hiện nay, ngoài yếu tố tiền lương thì theo anh/chị còn những yếu tố quan trọng chủ yếu nào để thu hút và giữ chân người lao động cho doanh nghiệp?**

➔ Cơ hội thăng tiến; công việc thú vị; điều kiện làm việc

### **13- Cơ cấu thu nhập**

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản:

- Tiền lương cơ bản
- Phụ cấp lương



- Tiền thưởng
- Các loại phúc lợi

Kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với DN

#### **a/ Tiền lương theo vị trí**

- Được trả cố định cho người lao động do đã thực hiện các trách nhiệm công việc cụ thể.
- Lương vị trí/chức danh được xác định trên cơ sở mức độ phức tạp của công việc, điều kiện làm việc, trình độ năng lực của người lao động và giá thị trường. Là phần thu nhập chính trong tổng thu nhập của người lao động, nhằm thu hút và duy trì nhân viên

#### **b/ Phụ cấp lương:**

- Phụ cấp lương là khoản tiền bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh (như phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp làm ngoài giờ...)

*Lưu ý: có một số loại phụ cấp không phải là phụ cấp lương như phụ cấp điện thoại, phụ cấp xăng... là chi phí hoạt động của DN.*

- Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

#### **c/ Tiền thưởng:**

Là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Các loại tiền thưởng:

- Thưởng năng suất, chất lượng
- Thưởng tiết kiệm
- Thưởng sáng kiến
- Thưởng cho NV tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của DN
- Thưởng bảo đảm ngày công
- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với DN

#### **d/ Phúc lợi:**

- Phúc lợi là phần gián tiếp trong tổng thu nhập của người LĐ, nhằm giúp người LĐ có đủ khả năng tài chính cho cuộc sống, hoặc có cuộc sống tốt hơn để yên tâm làm việc.

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của DN đến đời sống của người LĐ, có tác dụng kích thích NV trung thành, gắn bó với DN.
- Đã là NV trong DN đều được hưởng phúc lợi
- Các loại phúc lợi: BHXH và BHYT, Hưu trí, Nghỉ phép, Nghỉ lễ, Ăn trưa do DN trả, Trợ cấp của DN cho các NV đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn, Quà tặng của DN cho NV vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ NV...

#### **14- Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương.**

##### 1.1- Yếu tố từ bên ngoài:

- Thị trường lao động:
  - + Cung cầu sức lao động
  - + Các định chế về giáo dục và đào tạo
  - + Sự thay đổi trong cơ cấu đội ngũ lao động
  - + Tỷ lệ lao động thất nghiệp trên thị trường
  - + Điều kiện kinh tế trong nước và quốc tế
- Các tổ chức công đoàn
- Sự khác biệt về trả lương theo vùng địa lý
- Các quy định và luật pháp của chính phủ
- Các mong đợi xã hội, phong tục, tập quán

##### 1.2- Yếu tố thuộc về tổ chức, DN:

- Tổ chức, DN thuộc về ngành hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh nào
- DN có tổ chức công đoàn hay không
- Lợi nhuận và khả năng trả lương
- Quy mô của DN
- Trình độ trang bị kỹ thuật
- Quan điểm, triết lý của DN:
  - + Mục tiêu, chiến lược
  - + DN đặt mức lương hay theo các mức lương trên thị trường
  - + Cơ cấu hỗn hợp giữa tiền lương và phúc lợi
  - + Các mối quan hệ công việc sẵn có
  - + Nhóm làm việc
  - + Các chính sách, thực tiễn, thủ tục trả lương

+ Nhân viên làm việc đầy đủ hoặc một phần thời gian

### 1.3- Yếu tố thuộc về công việc:

- Kiến thức, kỹ năng:

+ Yêu cầu lao động trí óc

+ Mức độ phức tạp của công việc

+ Các phẩm chất cá nhân cần thiết

+ Khả năng ra quyết định

+ Kỹ năng quản trị

+ Các kiến thức về giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc

+ Các kỹ năng xã hội

+ Khả năng hoà đồng với người khác

+ Khả năng thực hiện những công việc chi tiết

+ Khả năng thực hiện công việc đơn điệu

+ Sự khéo léo tay chân

+ Khả năng sáng tạo

+ Khả năng bẩm sinh

+ Tính linh hoạt/ tháo vát

+ Kinh nghiệm trước đây

- Trách nhiệm về các vấn đề:

+ Tiền bạc, khen thưởng tài chính

+ Kiểm soát

+ Lãnh đạo người khác

+ Kết quả tài chính

+ Quan hệ với cộng đồng, khách hàng và các đối tượng khác

+ Vật liệu, dụng cụ, tài sản

+ Chính sách của DN

+ Đầy đủ thông tin

- Cố gắng:

+ Yêu cầu về thể lực

+ Yêu cầu về trí óc

+ Quan tâm đến những điều chi tiết

- + Áp lực của công việc
- + Những yêu cầu cần quan tâm khác
- Điều kiện làm việc:
- + Điều kiện công việc
- + Các rủi ro khó tránh

#### 1.4- Yếu tố thuộc về cá nhân:

- Kết quả thực hiện công việc, năng suất, chất lượng
- Kinh nghiệm
- Tâm niên
- Khả năng thăng tiến
- Tiềm năng phát triển
- Sự ưa thích cá nhân:
- + Thích thú công việc
- + Thích vị trí xã hội, tên gọi, điều kiện đòi hỏi
- + Mức độ an toàn trong trả lương
- + Thời gian làm việc
- + Mức độ đơn điệu trong công việc
- + Ưa thích được đi làm việc, du lịch ngoài thành phố