

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CẤP BỘ
MÃ SỐ 97-98-134

Tên đề tài

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
TRONG MỘT TỔ CHỨC

Chủ nhiệm đề tài: GS.TS. BÙI VĂN NHƠN

Thư ký đề tài: TS. LÊ VĂN HẠNH

Thành viên: PGS.TS. PHẠM KIÊN CƯỜNG

PGS.TS. LÊ QUÝ THỌ

TS. NGUYỄN TRỊNH KIỂM

TH.S. TẠ THỊ HƯƠNG

TH.S. HÀ HOA LÝ

Hà Nội - 2004

5436

8/8/05

LỜI NÓI ĐẦU

1. Lý do

Nguồn nhân lực trong một tổ chức (công ty, xí nghiệp, cơ quan nhà nước,...) là số lượng cán bộ, nhân viên cùng với cơ cấu về trình độ chuyên môn kỹ thuật, tuổi và giới tính có trong danh sách của một tổ chức, cùng làm việc theo mục tiêu chung của tổ chức và được tổ chức trả lương. Đây là nguồn lực chủ yếu và quyết định nhất trong các nguồn lực của tổ chức (nguồn nhân lực, nguồn lực về tài chính, khoa học công nghệ, trang thiết bị, nguyên nhiên vật liệu). Vì vậy, tổ chức quản lý nguồn nhân lực là nội dung hàng đầu trong quản lý vận hành một tổ chức.

Từ năm 1996, Học viện Hành chính Quốc gia được Chính Phủ giao nhiệm vụ đào tạo Đại học Hành chính và sau đại học. Vì vậy cần xây dựng hàng loạt giáo trình đào tạo bậc đại học và sau đại học, trong đó có môn học quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức; Kết hợp giữa việc nghiên cứu khoa học và viết giáo trình đào tạo và được sự đồng ý của Bộ Khoa học Công nghệ- Môi trường (lúc bấy giờ) nhóm nghiên cứu đề tài đã nhận và thực hiện Đề tài này.

2. Mục đích của Đề tài

. Hình thành tài liệu cơ bản để viết giáo trình quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan nhà nước.

. Tài liệu tham khảo cho sinh viên, học viên sau đại học và các nhà nghiên cứu, thực tiễn về quản lý nguồn nhân lực vi mô.

3. Phạm vi nghiên cứu

. Nguồn nhân lực trong một tổ chức nói chung, trong đó lấy đối tượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và cơ quan hành chính nhà nước làm ví dụ dẫn chứng.

. Đây là lĩnh vực quản lý vi mô, không lan sang quản lý nguồn nhân lực quốc gia (lao động xã hội nói chung).

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài lấy chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác- Lênin làm phương pháp luận nghiên cứu.

Trong khi thực hiện, Đề tài áp dụng các phương pháp thu thập và xử lý tư liệu, phân tích và so sánh, thống kê cũng như dựa vào các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước ta về lĩnh vực nhân lực trong các tổ chức.

5. Sản phẩm của Đề tài

. Một bản tổng hợp kết quả nghiên cứu được thể hiện dưới dạng một giáo trình phác thảo về quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức.

. Một bản tóm tắt đề tài.

6. Kết cấu đề tài

Ngoài lời mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, Đề tài được trình bày trong 5 chương:

Chương 1: Những vấn đề cơ bản về quản lý nguồn nhân lực.

Chương 2: Kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong một tổ chức.

Chương 3: Tuyển dụng nhân lực cho tổ chức.

Chương 4: Đánh giá nhân sự trong tổ chức.

Chương 5: Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự trong tổ chức.

CHƯƠNG 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

I. KHÁI NIỆM NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

1. Một số thuật ngữ cần chú ý

- Nguồn nhân lực xã hội
- Nguồn nhân lực của tổ chức
- Lực lượng lao động;
- Nhân sự
- Người sử dụng lao động
- Người lao động

a. Nguồn nhân lực xã hội.

Đây là một thuật ngữ được sử dụng khá phổ biến. Các nhà kinh tế sử dụng thuật ngữ nguồn nhân lực (*human resources*) để chỉ toàn bộ số lượng người có thể làm việc khi cần thiết. Ví dụ, trong chiến tranh nhiều người được trưng tập vào làm việc trong các cơ sở quốc phòng. Nguồn nhân lực xã hội thể hiện tiềm năng của một quốc gia về con người, kể cả những người hiện tại chưa có việc làm, thất nghiệp, và cả trẻ em trong các trường học.

Trong một số tài liệu, bên cạnh nguồn nhân lực (con người) còn sử dụng thuật ngữ nguồn lực. Nguồn lực của quốc gia bao gồm không chỉ nguồn tài nguyên thiên nhiên, mà còn kể đến con người. Tuy nhiên khi nói đến nguồn lực, thông thường nhiều người nói đến số lượng, sức mạnh vật chất (*manpower*) hơn là quản lý hay chất lượng của con người trong tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa nguồn lực chỉ mới đề cập đến một mặt của nguồn nhân lực, chưa đề cập đến việc khai thác, sử dụng nguồn nhân lực, tức chưa đề cập đến việc quản lý nguồn nhân lực.

b. Nguồn nhân lực của tổ chức

Nguồn nhân lực của tổ chức là một bộ phận cấu thành nguồn nhân lực của xã hội. Hay nói khác đi nguồn nhân lực của tổ chức là một hệ con của hệ thống nguồn nhân lực xã hội. Đó là tất cả những ai làm việc trong tổ chức, từ thủ trưởng cao nhất (ví dụ bộ trưởng) đến nhân viên bình thường nhất, thấp

nhất, làm việc tay chân, đơn giản. Đó cũng là người đang chờ đợi để có thể vào làm việc cho tổ chức, tức là nguồn dự trữ của tổ chức.

Nguồn nhân lực của mỗi một tổ chức có những yêu cầu, đòi hỏi riêng do tính chất, đặc điểm và việc làm trong tổ chức quyết định. Đó chính là lý do tại sao các tổ chức phải xây dựng, nuôi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực cho chính mình một cách hợp lý. Mặt khác, nguồn nhân lực của các tổ chức có thể giao thoa với nhau. Đó là những khu vực mà nguồn nhân lực xã hội trở thành nguồn nhân lực của các tổ chức. Tại đó các tổ chức có thể phải cạnh tranh với nhau để có được nguồn nhân lực của chính mình.

Nguồn nhân lực của tổ chức là một thuật ngữ được sử dụng để phân biệt với nhiều loại nguồn lực khác của tổ chức như tài lực (tài chính) vật lực (trang thiết bị, máy móc nhà xưởng).

Trong một số tài liệu, cách quan niệm về nguồn nhân lực là tiềm năng lao động của con người có trong một thời kỳ nhất định phù hợp với kế hoạch và chiến lược phát triển của tổ chức. Cách tư duy này chỉ nhằm phản ánh sự đáp ứng mục tiêu của tổ chức từ phương diện lao động. Khi nói đến nguồn lực của tổ chức rất phong phú và đủ đáp ứng mục tiêu của tổ chức là nói theo cách tư duy này. Tiềm năng con người trong tổ chức để đáp ứng mục tiêu cụ thể của tổ chức trong từng thời kỳ nhất định bao gồm không chỉ yếu tố sức lao động tay chân mà còn bao gồm cả những gì thuộc bên trong người lao động tức cả về trí lực hay chất xám*. Một vài người cho rằng, nếu chỉ xét trên khía cạnh khả năng đáp ứng mục tiêu tổ chức, nguồn nhân lực cũng có thể hiểu là vốn nhân lực. Sử dụng thuật ngữ vốn nhân lực cũng có nghĩa là để phân biệt với các loại vốn khác như tiền, bất động sản (nguồn tài chính).

Nguồn nhân lực của tổ chức, quốc gia cần phân biệt với nguồn lao động (sẽ trình bày ở phần sau). Một tổ chức, một cơ quan hay quốc gia muốn phát triển được phải có đủ nguồn nhân lực cần thiết, đáp ứng mục tiêu phát triển tổ chức, quốc gia.

c. Lực lượng lao động

Lực lượng lao động là một cụm từ được sử dụng phổ biến trong khoa học quản lý nguồn nhân lực. Trước đây thuật ngữ lực lượng lao động được sử dụng để chỉ tất cả những người có thể tham gia hoạt động kinh tế. Theo định nghĩa

* Thuật ngữ “chất xám” được dùng khá phổ biến nhằm chỉ những người có đầu óc thông minh, trí tuệ. Cháy máu chất xám có nghĩa là sự ra đi của những người có trí tuệ từ nơi này sang nơi khác.

của Liên Hợp quốc lực lượng lao động để chỉ “dân số tham gia hoạt động kinh tế”, tức tất cả mọi người không kể tuổi tác đang tham gia lao động hoặc tìm kiếm việc làm.

Theo cách tư duy này, tỷ lệ phần trăm người chưa vị thành niên và người già trong nhóm này ở mỗi nước khác nhau tùy theo mức độ phát triển kinh tế của nước đó.

Trong một số tài liệu, lực lượng lao động được hiểu khác với dân số tham gia hoạt động kinh tế*. Lực lượng lao động nhiều nước quy định đó là dân số tham gia lao động trong độ tuổi lao động. Tức lực lượng lao động chỉ bao gồm những người có khả năng lao động trong độ tuổi lao động quy định. Dân số lao động quy định không hoàn toàn giống nhau giữa các nước. Hiện nay, nhiều tài liệu của Liên Hợp quốc, nguồn nhân lực được sử dụng thay thế cho lực lượng lao động. Trong khái niệm lực lượng lao động, nhiều nước và công ước của Liên Hiệp quốc về quyền trẻ em đã đề cập đến vấn đề lao động trẻ em. Đó là trẻ em dưới 15 tuổi. Nhiều nước không quy định về việc sử dụng trẻ dưới độ tuổi lao động cho các loại công việc. Cũng có nước có quy định cấm không được sử dụng trẻ em dưới 16 tuổi làm việc ở một số ngành nghề. Song lao động trẻ em hiện đang là một trong những vấn đề chung của nhân loại, ở một vài nước còn sử dụng trẻ em cầm súng*.

d. Nhân sự

Nhân sự cũng là một từ thường được sử dụng khi nghiên cứu vấn đề sử dụng nguồn nhân lực. Nhân sự thường gắn liền với những người mà tổ chức thuê để làm việc cho tổ chức. Hay nói khác đi nhân sự gắn liền với một con người mà tổ chức đang sử dụng làm việc cho tổ chức. Nhưng cũng có người cho rằng nhân sự gắn liền với việc bố trí nguồn nhân lực trong tổ chức hay gắn liền với quản lý nguồn nhân lực. Nhân sự chính là sử dụng con người. Cách tư duy không hoàn toàn hợp lý vì như vậy đồng nhất giữa con người và quản lý con người. Nhân sự chỉ là nói về một con người cụ thể trong tổ chức. Trong các tổ chức ít khi sử dụng từ nhân sự riêng lẻ mà thường gắn liền với các vấn đề khác. Ví dụ chính sách nhân sự, quản lý nhân sự.

Nhân sự và nguồn nhân lực của tổ chức gắn liền chặt chẽ với nhau. Nếu nguồn nhân lực bao gồm cả lực lượng tiềm năng có thể vào làm việc cho tổ

* Xem tài liệu: “Dân số và phát triển cho các nhà quản lý”. NXB. Thống kê 1996.

* Xem: Công ước về quyền trẻ em của Liên hợp quốc và Luật bảo vệ, chăm sóc và giáo dục trẻ em Việt Nam.

chức, thì nhân sự có nghĩa hẹp hơn chỉ những người đang làm việc trong tổ chức. Tuy nhiên, nhiều tài liệu sự phân biệt này không thật cụ thể, rõ ràng.

Nhân sự, nguồn nhân lực và lực lượng lao động là ba yếu tố thể hiện con người làm việc trong các tổ chức theo nhiều cấp độ.

e. Người sử dụng sức lao động

Thuật ngữ người sử dụng lao động được ghi trong Bộ luật lao động Việt Nam. Trên thực tế của mối quan hệ trong lao động, người sử dụng lao động là người thuê lao động của người khác để đạt được những mục đích của tổ chức, cá nhân.

Theo Bộ luật lao động, người sử dụng lao động là doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân, nếu là cá nhân thì ít nhất phải đủ 18 tuổi, có thuê mướn, sử dụng và trả công lao động

Người thuê lao động có thể là một cá nhân (trong trường hợp chủ của một doanh nghiệp tư nhân là một cá nhân), cũng có thể là một tổ chức, khi doanh nghiệp do hai người trở lên thành lập. Nhà nước là một tổ chức đặc biệt sử dụng nhiều lao động nhất trong hệ thống các tổ chức.

Tùy thuộc vào đặc trưng cụ thể của tổ chức, mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động được điều chỉnh bằng những quy định riêng. Bộ luật lao động của nước ta đã quy định những điều khoản chung nhất để thiết lập các mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động, tức xác lập cụ thể quyền của hai bên trong quan hệ lao động.

g. Người lao động

Có hai cách tư duy về người lao động. Một cách tiếp cận về khả năng lao động của một người cụ thể. Họ có thể sử dụng lao động (khả năng lao động, trình độ chuyên môn, ..) để thực hiện các mục đích riêng của mình. Trong cách tư duy này, không đề cập đến khía cạnh về quan hệ lao động. Mỗi một công dân trong độ tuổi lao động đều có quyền và nghĩa vụ lao động. Họ là người lao động.

Khía cạnh thứ hai của người lao động được sử dụng trong khi nghiên cứu lao động và các mối quan hệ của nó trong lao động. Đó chính là những con người lao động cụ thể làm việc cho một tổ chức, cá nhân hiểu theo nghĩa "làm công ăn lương". Người lao động trong trường hợp này để chỉ một cặp người sử dụng lao động- người lao động. Khía cạnh thứ hai này chỉ một nhóm đối tượng hẹp hơn so với người lao động nói chung đã nêu trên.

Bộ luật lao động Việt nam quy định: người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động. Người lao động trong quy định này phải có đủ ba điều kiện:

- Tuổi đủ trên 15 tuổi;
- Có khả năng lao động;
- Có giao kết hợp đồng lao động.

Quản lý nguồn nhân lực chỉ nghiên cứu khía cạnh thứ hai của thuật ngữ người lao động hay nghiên cứu người lao động làm việc cho một tổ chức.

Hệ thống pháp luật của nước ta cũng như các nước đều quy định những quyền mà người lao động được hưởng.

h. Mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động là mối quan hệ phức tạp. Việc nghiên cứu mối quan hệ này phải được xem xét trên nhiều góc độ khác nhau.

Mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động được thể hiện thông qua nhiều dạng khác nhau, trong đó quan hệ giữa lao động và tiền lương (thu nhập) là một dạng đặc biệt được quan tâm. Bóc lột hay không cũng phụ thuộc vào việc xác định các mối quan hệ qua tiền công được trả. Sự phê phán bóc lột giá trị thặng dư cũng chính ở mối quan hệ này. Như đã nêu trên, người có sức lao động (kể cả lao động trẻ em trong độ tuổi 15-18) đang gặp khá nhiều khó khăn về kiếm sống. Trong nhiều trường hợp đó là một hình thức bán sức lao động để kiếm sống và do đó chính bản thân người lao động đã không tự bảo vệ mình. Nhiều gia đình gặp khó khăn khi quá đông con nhưng thu nhập không đủ để chi trả nên lao động trẻ em không chỉ là sự vi phạm pháp luật của người sử dụng lao động mà còn chính cả cha mẹ. Mặt khác đó lại là cách để cho cả gia đình (trong đó có trẻ em) tồn tại.

Theo tư duy của Mác, người thuê lao động luôn tìm cách bóc lột giá trị thặng dư của người lao động và sự tồn tại của người thuê lao động là sự tồn tại của bóc lột thặng dư*.

Mối quan hệ giữa người thuê lao động với người lao động là mối quan hệ phức tạp và sẽ ảnh hưởng đến hoạt động quản lý nguồn lao động cũng

* Xem Tuyển tập Mác- Lênin tập I (tr.567) tập III; tập IV; tập V (tr.219-220).

như quản lý nhân sự của tổ chức sau này. Bộ luật Lao động của Việt Nam quy định cụ thể mối quan hệ giữa người sử dụng lao động với người lao động nhằm không chỉ bảo vệ lợi ích người lao động mà còn bảo vệ lợi ích chính đáng của người sử dụng lao động. Quan hệ lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động được xác lập và tiến hành qua thương lượng, thoả thuận theo nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng, hợp tác, tôn trọng quyền và lợi ích hợp pháp của nhau, thực hiện đầy đủ những điều đã cam kết.

Trong nền kinh tế thị trường, đặc biệt khi thị trường lao động đang nghiêng về sự dư thừa lao động, mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động càng phức tạp, không chỉ ở các nước đang và chậm phát triển mà còn ở các nước phát triển. Các vụ đình công lớn ở các nước thể hiện sự mâu thuẫn giữa lao động và sử dụng lao động xảy ra khá thường xuyên và quy mô ngày càng gia tăng.

2. Các hình thức lao động

Người lao động làm việc có thể theo nhiều hình thức khác nhau và các dạng khác nhau trong nền kinh tế thị trường luôn có thể chuyển hoá cho nhau. Sự chuyển hoá này cũng thể hiện cách thức xác lập các mối quan hệ giữa người lao động và người thuê lao động luôn thay đổi. Đó cũng là một trong những nội dung của quản lý nguồn nhân lực.

a. Lao động thường xuyên

Đó là hình thức lao động mà những người làm việc trong tổ chức hoạt động theo hình thức thường xuyên. Họ được trao những công việc nhất định mang tính thường xuyên. Những nước như Nhật bản, làm việc cho các tổ chức thường mang tính thường xuyên và họ coi đó như là một nét đặc trưng của hệ thống việc làm của tổ chức. Hình thức lao động thường xuyên hay còn gọi lao động cố định cho một tổ chức đòi hỏi phải thiết lập các mối quan hệ lao động cụ thể giữa người lao động và người sử dụng lao động. Những khái niệm "làm công suốt đời" trước đây đã ràng buộc nhiều tổ chức không có quyền sa thải hay đuổi việc trong những điều kiện nhất định. Quyền của người lao động rất lớn và chính điều đó làm cho ý thức lao động hạn chế. Những người lao động mới sau này vào làm việc cho các tổ chức, ngay cả tổ chức có truyền thống tuyển người thường xuyên cũng đã thay đổi cách thức sử dụng.

Lao động trong biên chế nhà nước cũng là một hình thức lao động thường xuyên. Với hình thức lao động này, người lao động được đưa vào biên chế suốt đời trong cơ quan nhà nước.

b. Lao động không thường xuyên

Đây là một dạng việc làm khá phổ biến trong nền kinh tế thị trường. Nhu cầu việc làm do thị trường xác định và thông thường mối quan hệ giữa lao động và việc làm được xác định trên nguyên tắc thị trường. Sự cân bằng của thị trường lao động chỉ là một khái niệm tương đối hay nói khác đi, trong nền kinh tế thị trường, quan hệ trên thị trường lao động luôn thay đổi.

c. Lao động theo hợp đồng

Là một hình thức phổ biến hiện nay. Hình thức lao động theo hợp đồng có hai dạng:

- Một dạng là hợp đồng theo từng công việc cụ thể
- Một dạng là hợp đồng theo thời gian. Dạng này, có thể hợp đồng thường xuyên, ngắn hạn, và dài hạn.

d. Lao động chân tay

Là hình thức lao động trong đó người lao động sử dụng chủ yếu sức cơ bắp và sự khôn khéo của chân tay để thực hiện công việc. Tuy nhiên đây chỉ là một khái niệm mang tính chất tương đối. Một số tài liệu thường sử dụng thuật ngữ: lao động trực tiếp hay “đội quân áo xanh”, nhằm chỉ những người theo hình thức lao động này.

e. Lao động trí óc

Là hình thức lao động trong đó công việc được thực hiện chủ yếu dựa vào kiến thức, kỹ năng, trí tuệ của người lao động, tức dựa vào đầu óc là chủ yếu. Những người thực hiện hình thức lao động này thường được gọi là lao động gián tiếp. Thường họ là những người hoạch định, quản lý trong doanh nghiệp, các cơ quan nhà nước, hay là những cán bộ giảng dạy, nghiên cứu trong các cơ quan nghiên cứu khoa học.

3. Các tổ chức sử dụng lao động

Có nhiều loại chủ thể sử dụng lao động hay người thuê lao động của người khác để đạt được mục tiêu của cá nhân hay tổ chức. Đó là:

a. Cơ quan nhà nước

Hệ thống các cơ quan nhà nước là người sử dụng lao động lớn nhất. Thuật ngữ cơ quan nhà nước được hiểu theo nhiều cách khác nhau tùy thuộc vào từng quốc gia. Trong điều kiện cụ thể của Việt Nam, các cơ quan nhà nước được hiểu như là những cơ quan do nhà nước thành lập và hoạt động của các cơ quan này do nhà nước trả lương hay sinh hoạt phí. Tuy

nhiên, mỗi loại cơ quan nhà nước ở nước ta hoạt động theo những quy tắc, quy chế riêng do pháp luật quy định nên việc xem xét mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động trong các cơ quan nhà nước sẽ khác nhau.

b. Các tổ chức không phải nhà nước

Đây là hệ thống các doanh nghiệp, các công ty sản xuất, kinh doanh sử dụng lao động được nhà nước cho phép thành lập*. Việc thành lập các tổ chức sử dụng lao động phải tuân thủ theo những quy định của pháp luật. Trong điều kiện của Việt Nam, có nhiều văn bản pháp luật liên quan đến quy định thành lập các tổ chức sản xuất, kinh doanh, dịch vụ như luật doanh nghiệp; luật hợp tác xã; các quy định về thành lập bệnh viện, trường học tư**.

c. Kinh tế hộ gia đình

Đây là một hình thức có thể được sử dụng lao động của người khác theo những thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động. Trong trường hợp này, có thể coi như một hình thức tự nguyện của những người lao động tổ chức lại để sản xuất vì bản thân người sử dụng thêm lao động của người khác cũng là người lao động.

d. Cá nhân thuê cá nhân làm việc theo sự thỏa thuận.

Trong một số trường hợp người sử dụng lao động là cá nhân. Họ có thể thuê lao động để làm một số công việc nhất định.

Mỗi một chủ thể sử dụng lao động đều có những cách thức quản lý riêng người lao động làm việc cho mình. Pháp luật nhà nước ta quy định những mối quan hệ và những điều kiện để thiết lập mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Một trong những nền tảng chung của các tổ chức sử dụng lao động là tôn trọng những quy định của pháp luật về các mối quan hệ trên.

II. SỰ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔ CHỨC VÀ CÁC MỐI LIÊN QUAN

Nguồn nhân lực của tổ chức chính là con người trong tổ chức. Tổ chức tồn tại vì con người và con người cũng vì tổ chức. Không có con người- nguồn nhân lực, tổ chức không thể vận hành tốt dù đó là một nhà máy có

* Khái niệm Nhà nước cho phép thành lập có nghĩa là phải xin phép, đăng ký với nhà nước. Hiện nay việc đăng ký hay xin phép đã được các cơ quan quản lý nhà nước đơn giản đến mức có thể.

** Luật doanh nghiệp được Quốc hội thông qua năm 1999 thay cho một số luật riêng lẻ trước đây.

mức độ tự động hóa cao. Trong mọi trường hợp, tổ chức luôn cần con người (nguồn nhân lực) để phối hợp, kiểm soát sự hoạt động.

Nguồn nhân lực trong tổ chức phát triển theo những chu kỳ nhất định của nó theo chu kỳ phát triển của tổ chức và gắn liền với sự phát triển nguồn lực xã hội nói chung.

Nguồn nhân lực xã hội hay trước đây gọi là nguồn lao động xã hội do quy định theo độ tuổi lao động nên có những sự thay đổi theo các chính sách dân số của từng quốc gia.

Mặt khác, sự phân hóa giữa lao động chân tay (áo xanh) và lao động trí óc (áo trắng) ngày một thu hẹp do chính sách phổ cập giáo dục đang được áp dụng ở nhiều nước. Trình độ dân trí ngày một nâng cao do điều kiện tiếp xúc với khoa học công nghệ được mở rộng.

Nguồn nhân lực của tổ chức phát triển theo chu kỳ phát triển của tổ chức. Đó là sự mở rộng hay thu hẹp sản xuất cả về quy mô và chất lượng cũng như sự thay đổi công nghệ. Nhiều công ty, tập đoàn đa quốc gia tăng nhanh số lượng người lao động do sự mở rộng quy mô sản xuất. Mặt khác, do áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ số lượng công nhân kỹ thuật, lao động áo trắng tăng nhanh hơn so với lao động tay chân. Nhiều công ty, tập đoàn đứng trước khó khăn là phải sa thải lực lượng lao động hiện có để nhận người lao động mới có chất lượng cao hơn. Đó cũng là hiện tượng đang phải giải quyết ở trong các cơ quan nhà nước hiện nay.

Sự phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức gắn liền với sự phát triển của từng con người cụ thể trong tổ chức. Từ khi bắt đầu gia nhập tổ chức đến khi về hưu hay hết tuổi lao động. Tùy thuộc vào chính sách phát triển nhân lực của tổ chức (và sự nỗ lực cố gắng của bản thân) mà quá trình phát triển cá nhân sẽ khác nhau giữa các tổ chức. Một công nhân ở độ tuổi 18-20 vào làm việc cho một công ty, sau 40 năm làm việc anh ta đã tự trưởng thành thành giám đốc công ty thành viên hay quản lý một phân xưởng hoặc công nhân có tay nghề bậc cao hơn, hoặc cũng chỉ là một anh thợ lao công quét rác.

Sự phát triển nhân lực phụ thuộc vào cả hai phía: chính sách phát triển của tổ chức nói chung và chính sách phát triển nguồn nhân lực nói riêng và định hướng phát triển của cá nhân. Sự kết hợp hài hòa giữa chính sách chung của tổ chức và đường chức nghiệp của cá nhân sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho sự phát triển nguồn lực tổ chức.

Cần quan tâm chú ý đến chính sách phát triển nguồn nhân lực vĩ mô của nhà nước. Đó chính là cơ sở pháp lý quan trọng để tổ chức phát triển.

III. QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Khái niệm chung về quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực tổ chức là quản lý con người có liên quan đến hoạt động của tổ chức.

Quản lý nhân sự là quản lý con người trong tổ chức.

Trong nhiều trường hợp, có thể sử dụng hai thuật ngữ *quản lý nguồn nhân lực* và *quản lý nhân sự* thay thế cho nhau. Nhưng nếu đi sâu vào ý nghĩa của hai cụm từ *quản lý nguồn nhân lực* và *quản lý nhân sự*, thì có những sự khác nhau.

Quản lý nhân sự. Đây là một khái niệm được sử dụng từ lâu khi các nhà quản lý phải quản lý người trong tổ chức. Quản lý nhân sự trong tổ chức được hiểu nhiều hơn về khía cạnh hành chính. Đó là những hoạt động áp dụng các nguyên tắc quy định của tổ chức, cơ quan như tiền lương, tiền thưởng, nghỉ phép, nghỉ lễ để quản lý con người nhằm làm cho họ thực hiện các hoạt động của họ một cách tốt nhất.

Như vậy, quản lý nhân sự đặt vấn đề đến từng con người cụ thể trong tổ chức, muốn chỉ các khả năng tác động đến đội ngũ hiện có để họ đáp ứng được đòi hỏi của tổ chức.

Trong khi đó, *quản lý nguồn nhân lực* mang ý nghĩa rộng hơn quản lý nhân sự. Quản lý nguồn nhân lực mang tính chất khái quát và xem tổ chức như là một thực thể cần có tác động từ bên ngoài và kết hợp với bên trong để quản lý.

Quản lý nguồn nhân lực là bước phát triển cao hơn của quản lý nhân sự khi nó đề cập đến cả việc quản lý các quan hệ con người sản xuất, lao động, và cả quan hệ với những người từ bên ngoài sẽ vào làm việc cho tổ chức (nguồn lực dự trữ hay tiềm năng của tổ chức), đề cập đến yếu tố thị trường lao động của tổ chức. Chính vì vậy có người gọi quản lý nguồn nhân lực là quản lý quan hệ sản xuất.

Như vậy, nguồn nhân lực của một tổ chức không chỉ là những con người đang làm việc trong tổ chức mà còn nhằm chỉ những nguồn khác có thể bổ sung cho cho tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là khi nói đến quản lý nguồn

nhân lực của tổ chức cũng nhằm chỉ khả năng tác động của tổ chức đến lực lượng lao động tiềm năng bên ngoài tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực hiểu theo khái niệm vĩ mô khi đặt nguồn nhân lực của tổ chức trong tổng thể nguồn nhân lực quốc gia. Như vậy, yếu tố nguồn nhân lực tổ chức phát triển phụ thuộc không chỉ yếu tố bên trong của tổ chức mà còn chứa đựng nhiều yếu tố bên ngoài của tổ chức.

2. Lịch sử phát triển của quản lý nguồn nhân lực

Quá trình phát triển quản lý nguồn nhân lực của tổ chức gắn liền với sự mở rộng sản xuất. Cùng với sự phát triển của tổ chức là sự mở rộng phạm vi hấp dẫn của nguồn nhân lực hay thị trường lao động của tổ chức.

Quá trình quản lý nguồn nhân lực của tổ chức phát triển thành ba giai đoạn:

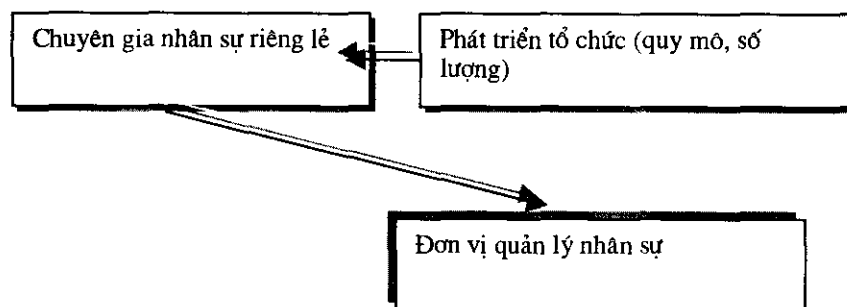
- *Giai đoạn đầu tiên* của sự hình thành các tổ chức. Trong trường hợp nhu cầu lao động còn thấp, quy mô sản xuất chưa phát triển, người đứng đầu các tổ chức thực hiện luôn các chức năng hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Tính chất và mức độ của hoạt động quản lý nguồn nhân lực còn hạn chế.

- *Giai đoạn cao hơn của sản xuất*, nhu cầu nguồn nhân lực cũng theo đó gia tăng. Các nhà lãnh đạo tổ chức cần có những chuyên gia quản lý nguồn nhân lực giúp đỡ. Giai đoạn này đã bắt đầu hình thành hoạt động quản lý nguồn nhân lực tổ chức như là một lĩnh vực. Các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực dần hình thành và phát triển. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực dần được xem như là một nghề. Những chuyên gia này có trách nhiệm trên một phạm vi khá rộng. Họ tiến hành phỏng vấn, kiểm tra, khuyến nghị những người dự tuyển vào các chỗ trống trong tổ chức. Họ tổ chức các chiến dịch vận động để tạo thị trường lao động cho tổ chức; đến các trường đại học, dạy nghề để tìm kiếm và quảng cáo cho tổ chức. Các chuyên gia nhân sự giúp nhà quản lý xây dựng hệ thống lương; hệ thống đánh giá hoạt động; xây dựng các chương trình bồi dưỡng người lao động những kỹ năng, kiến thức mới. Họ cũng phải quản lý các chế độ phúc lợi của người lao động trong tổ chức. Tư vấn cho người lao động để giải quyết các công việc mang tính cá nhân người lao động hay các công việc có liên quan đến công việc trong tổ chức. Họ cũng phải giám sát các công việc liên quan đến những cam kết như bình đẳng giữa phụ nữ với nam giới; với các dân tộc thiểu số.

- *Giai đoạn cao hơn của sự phát triển và mở rộng tổ chức.* Ở giai đoạn này, tổ chức cần có bộ phận quản lý nguồn nhân lực riêng bên cạnh các bộ phận sản xuất khác. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực được mở rộng. Khi nhu cầu quản lý nhân lực của tổ chức gia tăng do quy mô của tổ chức phát triển theo đòi hỏi của sản xuất, kinh doanh hay phục vụ, các chuyên gia nhân lực riêng lẻ được tổ chức thành đơn vị quản lý nhân sự đặt dưới sự chỉ đạo của nhà quản lý cao cấp của tổ chức. Quy mô của đơn vị quản lý nhân sự và cách tổ chức nó tùy thuộc vào quy mô phát triển của tổ chức cũng như các nhu cầu phát triển nhân sự của tổ chức. Trong xu thế chung, các tổ chức đều có đơn vị quản lý nhân sự riêng nhằm thực hiện các chức năng quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

Trong giai đoạn này, chức năng quản lý nguồn nhân lực trở thành một yếu tố không thể thiếu được trong quản lý chiến lược phát triển tổ chức.

Quy trình phát triển tổ chức và phát triển quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức được mô tả ở hình vẽ 1.1.



Hình 1.1: Quá trình phát triển tổ chức và quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực luôn gắn liền với phát triển nguồn nhân lực. Đây là hai vấn đề có liên hệ mật thiết với nhau, và phát triển nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quản lý nguồn nhân lực.

Để *phát triển nguồn nhân lực (HRD)*, cần: bồi dưỡng, đào tạo và phát triển. Bồi dưỡng nhằm hoàn thiện việc thực thi các công việc hiện tại; đào tạo chuẩn bị cho từng cá nhân để làm các công việc khác nhưng được xác định; phát triển là chỉ ra sự tăng trưởng chung nhất.

Bảng 1.1: Quá trình phát triển hoạt động quản lý nhân lực tổ chức.

Mô hình	Quan niệm về con người trong lao động	Biện pháp quản trị	Kết quả
Cổ điển (Đầu thế kỷ 20)	- Lười biếng, thích hưởng thụ - Thụ động, không sáng tạo	- Giám sát, kiểm tra chặt chẽ thời gian làm việc - Chia công việc, thành từng công đoạn nhỏ, dễ nhớ, để làm căn cứ phân công, trả lương	- Chuyên môn hóa lao động. - Nâng cao trách nhiệm - Tăng năng suất - Gây nhàm chán công việc và gây mâu thuẫn giữa chủ và thợ.
Tâm lý xã hội (40 – 50)	- Con người luôn cảm thấy mình có ích và quan trọng - Con người muốn tham gia vào công việc chung - Con người mong muốn có thu nhập bằng sức lao động hơn là bố thí.	- Tạo ra cơ hội để người lao động tham gia vào quá trình quản trị - Thực hiện phân quyền nhất định và lắng nghe ý kiến của người lao động - Tạo ra bầu không khí làm việc để người lao động cảm thấy dễ chịu.	- Trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm tập thể được nâng cao - Giảm nhàm chán trong công việc. - Tạo ra sự thương lượng giữa chủ và thợ trong một số khía cạnh của quản trị.
Khai thác tiềm năng (70 - 80)	- Con người không những thụ động mà còn muốn tham gia hoạch định các mục tiêu. - Nhiều người có khả năng làm việc độc lập và sáng tạo. - Con người sẵn sàng giúp đỡ người khác trong cộng đồng	- Sử dụng tổng hợp các phương pháp để khai thác các tiềm năng của người lao động - Tạo ra môi trường làm việc tốt, phát huy tối đa khả năng tiềm tàng. - Mở rộng tự quản.	- Tính tự giác cá nhân được phát huy - Khích lệ từng cá nhân vươn lên với tiềm năng tối đa của họ.

Trong tư duy mang tính chiến lược của phát triển nguồn nhân lực, *nguồn nhân lực phải được xem như tài sản của tổ chức*. Một trong những thay đổi chủ yếu của sự thay đổi tư duy từ quản lý nhân sự (PM) sang quản lý nguồn nhân lực (HRM) là xem nguồn nhân lực như là một tài sản chứ không phải là

những loại chi phí. Trước đây, người lao động làm việc cho tổ chức bị xem như là một loại chi phí cho sản xuất và đánh giá thấp giá trị của nguồn này. Yếu tố lao động sống được đưa vào trong tổng chi phí và do đó được tính vào trong giá thành sản phẩm. Nhiều tổ chức đang thay đổi cách nhận thức từ xem nguồn nhân lực chỉ là chi phí sang cách quan niệm nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng bổ sung, gia tăng giá trị của tổ chức. Đó là một sự chuyển đổi quan trọng đối với thực tiễn quản lý.

Quá trình phát triển hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức có thể tóm lược bằng một số thông tin trong bảng 1.1.

3. Mối quan hệ giữa quản lý tổ chức và quản lý nguồn nhân lực

Quản lý tổ chức là một khái niệm rộng. Trong lý thuyết về quản lý, quản lý một tổ chức được tiến hành trên nhiều nội dung khác nhau và thông qua hệ thống các chức năng cơ bản như lãnh đạo, chỉ huy, tổ chức, nhân sự, xây dựng chiến lược phát triển tổ chức. Trong nhiều chức năng, quản lý nhân sự hay quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức đóng vai trò mang tính chiến lược. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay coi vấn đề nhân sự của tổ chức luôn gắn liền với chiến lược phát triển tổ chức. Thiếu yếu tố nhân sự và quản lý nhân sự trong chiến lược sẽ làm cho chiến lược không thể thành công.

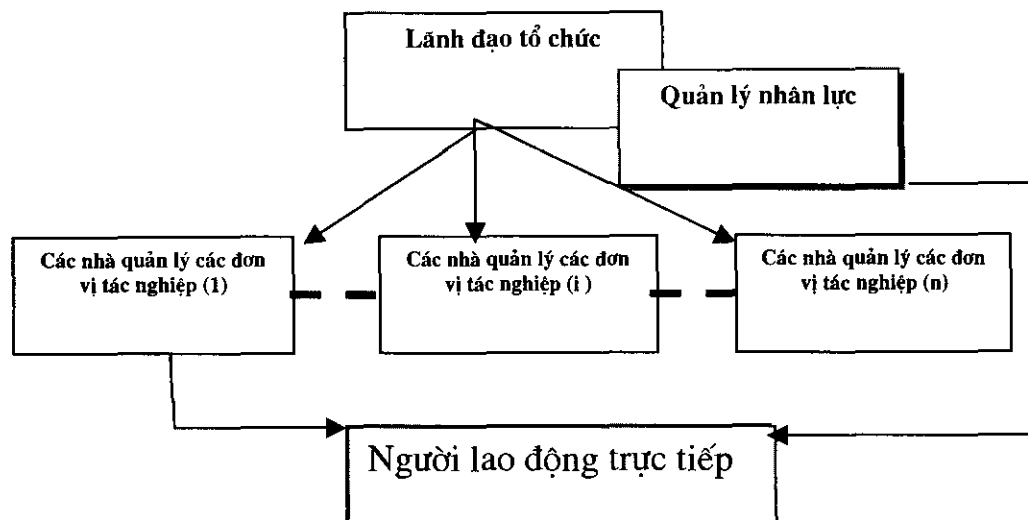
Quản lý phát triển tổ chức gắn liền với quản lý con người trong tổ chức. Mối quan hệ này thể hiện trên các khía cạnh:

- Chính sách quản lý nhân lực và hoạt động quản lý nhân lực phải gắn liền với chính người lao động và người sử dụng lao động.
- Quản lý nhân lực phải tập trung vào chất lượng, tạo ra một lực lượng lao động linh hoạt, đáp ứng được yêu cầu nhằm tạo ra điều kiện để chiến lược sản xuất của tổ chức được thực hiện..
- Nhiều yếu tố đang làm cho các nhà quản lý tác nghiệp và quản lý nhân lực phải hợp tác như: toàn cầu hoá; giảm quy mô; chất lượng lao động quốc tế.

Mối quan hệ giữa quản lý nhân sự tổ chức và các hoạt động khác có thể mô tả bằng sơ đồ hình vẽ 1.2.

Sơ đồ 1.2 cho ta thấy rõ mối quan hệ giữa các bộ phận tác nghiệp và bộ phận quản lý nhân sự thông qua lãnh đạo tổ chức và người lao động. Trên sơ đồ, các hoạt động của tổ chức được mô tả thành khối; giữa các khối quản lý có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và tất cả đều tác động đến nhân sự - con người.

Mức độ phức tạp của bộ phận quản lý nguồn nhân lực của tổ chức phụ thuộc vào quy mô của tổ chức cũng như độ phức tạp của quy trình sản xuất.



Hình 1.2: *Mối quan hệ quản lý và quản lý nguồn nhân lực*

4. Mục tiêu của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức

Con người hay nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố quan trọng để tổ chức tồn tại, vận động và phát triển. Con người không chỉ là yếu tố để làm các nhiệm vụ của tổ chức tức tạo ra những sản phẩm như tổ chức mong muốn, mà cũng chính là những nhân tố tạo ra những ý tưởng mới cho tổ chức. Con người cũng chính là yếu tố làm giảm hay gia tăng sức mạnh cũng như những hạn chế của tổ chức. Những sự thay đổi xung quanh tổ chức hiện nay đòi hỏi phải có sự thay đổi trước tiên ở nguồn nhân lực bên trong tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực bên trong tổ chức (nhân sự) cũng như nhiều dạng quản lý khác nhằm đạt được những mục tiêu nhất định của tổ chức. Quản lý nhân sự tổ chức phải hướng đến mục tiêu làm cho tổ chức tồn tại, vận động và phát triển trong môi trường cạnh tranh.

Không chỉ là mục tiêu riêng của mình, quản lý nhân sự phải bảo đảm là cầu nối của rất nhiều dạng hoạt động quản lý khác. Bản chất cơ bản của mục tiêu này là vì các hoạt động quản lý khác cũng do con người tiến hành và quản lý nhân sự cũng phải quản lý cả những con người quản lý các hoạt động khác với hệ thống mục tiêu khác.

Nhiều loại tổ chức khác nhau và do đó có thể có những hệ thống mục tiêu của tổ chức khác nhau trong đó có cả mục tiêu quản lý nhân sự. Đạt được tối đa hiệu quả của tổ chức đòi hỏi phải có sự kết hợp hài hòa các nhân tố nhằm đạt được hiệu quả tổ chức nói chung. Tuy nhiên, việc xác định các nhân tố hiệu quả của tổ chức là một công việc rất khó khăn. Cần thiết lập một tổ chức dựa trên các tiêu chí cơ bản nhằm làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả.

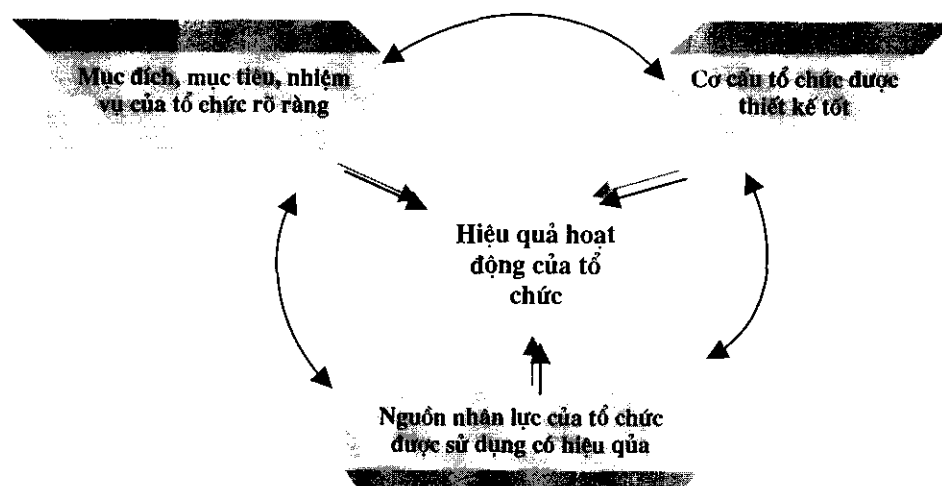
Để hoạt động của tổ chức có hiệu quả, cần tập trung vào ba vấn đề cơ bản sau:

Mục tiêu, mục đích của tổ chức được xác định rõ ràng (sản xuất cái gì; sản xuất để làm gì; sản xuất cho ai; sản xuất bằng phương thức nào;...).

- Cơ cấu tổ chức được thiết kế một cách khoa học, hợp lý và phù hợp với môi trường tổ chức cũng như mục tiêu của tổ chức.

- Nguồn nhân lực bao gồm nguồn nhân lực của tổ chức và khả năng khai thác của tổ chức nguồn nhân lực xã hội nói chung. Hay nguồn lực cả bên trong và tiềm năng bên ngoài được khai thác và sử dụng như thế nào.

Mối quan hệ giữa ba yếu tố trên được mô tả ở sơ đồ hình 1.3.



Hình 1.3: Ba yếu tố tạo nên hiệu quả của tổ chức

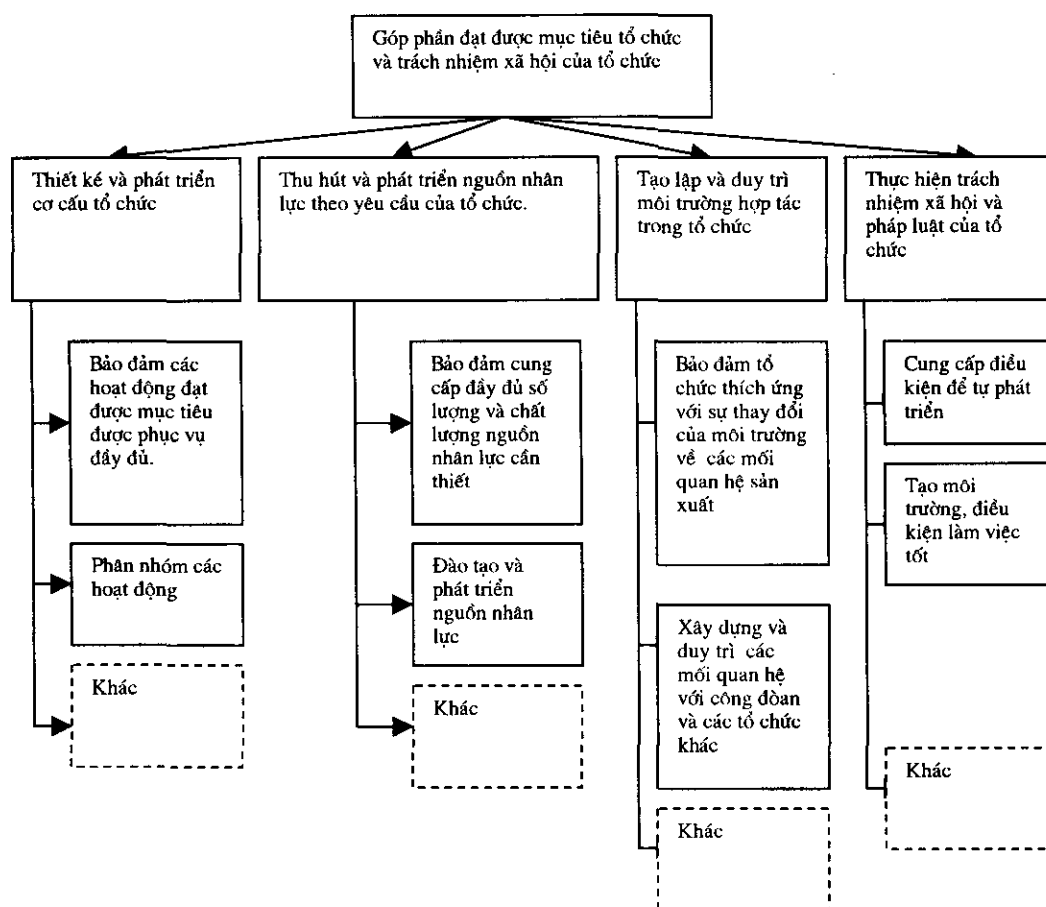
Như vậy, mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực tổ chức là phải góp phần một cách hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức và những trách nhiệm xã hội mà tổ chức phải thực hiện.

Xác lập mục tiêu của hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cũng như những công cụ cần thiết để đạt được các mục tiêu đó cần được đặt trong những điều kiện cụ thể. Điều này cũng đồng nghĩa với sự không tồn tại những

mục tiêu vạn năng cho mọi tổ chức và cũng không thể tuyệt đối hóa những công cụ hay các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Chỉ có thể xác định một số mục tiêu mang tính định hướng và trên cơ sở của môi trường thay đổi mà thiết lập hệ thống cụ thể các mục tiêu.

Lý thuyết thiết lập mục tiêu bằng cây mục tiêu được áp dụng thành công trong nhiều hoạt động quản lý. Trong quản lý nguồn nhân lực tổ chức, do điều kiện môi trường tổ chức (cả môi trường bên trong và môi trường bên ngoài) luôn thay đổi, thiết lập cây mục tiêu theo sự trưởng thành của tổ chức là một công cụ hữu hiệu của quản lý nguồn nhân lực tổ chức.

Ví dụ, có dạng cây mục tiêu như sau: (sơ đồ hình 1.4)



Hình 1.4: Cây mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực tổ chức

Trên cơ sở các hoạt động liên quan đến quản lý nguồn nhân lực tổ chức, những mục tiêu của hoạt động quản lý nguồn nhân lực tổ chức là:

- Giúp cho tổ chức vươn đến mục tiêu của tổ chức khi ba yếu tố: mục tiêu, mục đích, cơ cấu tổ chức và con người được kết hợp với nhau và quản lý tốt.

Sự gắn kết ba yếu tố này lại với nhau trở thành một chất kết dính quan trọng, và tạo nên bước thay đổi trong hiệu quả hoạt động của tổ chức.

- Khai thác năng lực, kiến thức của người lao động một cách hiệu quả, làm thế nào để sức mạnh của từng con người cụ thể phải được tạo ra và khai thác để đem lại lợi ích chung cho tổ chức (người lao động, khách hàng, cổ đông, những người có liên quan).

- Cung cấp cho tổ chức những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ rõ ràng. Thưởng, phạt công bằng và đặt người lao động vào đúng chỗ của họ.

- Gia tăng sự hài lòng và tự thỏa mãn của người lao động.

- Xây dựng và duy trì chất lượng cuộc sống tốt (các quyền cơ bản, sự tham gia của người lao động trong quá trình quyết định...) nhằm làm cho công việc hiệu quả.

- Phổ biến chính sách quản lý nhân lực cho mọi người lao động trong tổ chức.

- Tạo điều kiện để duy trì đạo đức, cách ứng xử trong tổ chức. Mọi người lao động của tổ chức đều được đối xử một cách bình đẳng với nhau, không được sử dụng các hình thức phân biệt.

- Quản lý sự thay đổi nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực của thay đổi. Bởi vì, hoạt động của tổ chức vươn đến những mục tiêu mang tính định hướng tương lai, do đó chứa đựng bên trong nó nhiều yếu tố không chắc chắn, mang tính rủi ro. Quản lý nhân sự tổ chức cũng nhằm ngăn chặn sự tác động không tích cực của thay đổi, nhằm làm cho tổ chức thích ứng với sự thay đổi đó một cách hiệu quả nhất.

- Mở rộng cơ hội giao tiếp, cần thiết trao đổi nguồn nhân lực; tăng cạnh tranh trên thị trường lao động. Người lao động của tổ chức cần đặt mình trong thị trường lao động rộng hơn tức đặt vào trong nguồn nhân lực xã hội. Họ cần phải xem xét so sánh thường xuyên mình với người khác để nhận thức được mức độ cạnh tranh trong thị trường lao động phong phú của xã hội.

Căn cứ vào hoạt động quản lý nhân sự của các tổ chức nói chung để làm rõ và rút ra nhận xét chung về mục tiêu quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

IV. QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TỔ CHỨC

1. Nội dung cơ bản của hoạt động quản lý nguồn nhân lực

Trong xu thế chung của sự phát triển, hoạt động quản lý nguồn nhân lực phải đối đầu với nhiều thách thức và do đó tính chuyên nghiệp hoá ngày càng cao. Nhiều hoạt động quản lý nguồn nhân lực đã được chuyên môn hoá giống như các hoạt động trong một đơn vị sản xuất, kinh doanh được phân công cho từng bộ phận cụ thể. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực càng ngày càng liên hệ với nhiều nội dung của xây dựng tổ chức cũng như bố trí nhân sự cho tổ chức. Một số nội dung quản lý nguồn nhân lực được nhiều tổ chức quan tâm là:

- Kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong tổ chức .
- Tuyển dụng nhân lực cho tổ chức.
- Đánh giá nhân sự.
- Định mức lao động, tiền lương và khen thưởng.

2. Quy trình quản lý nguồn nhân lực của tổ chức

Trong hoạt động quản lý nói chung, nghiên cứu hoạt động của tổ chức theo phương pháp quy trình (hay chu trình) trở thành phương pháp phổ biến. Bởi vì các mối quan hệ liên hệ với nhau mang tính biện chứng, hữu cơ.

Thiết lập hoạt động của tổ chức theo quy trình (hay chu trình) cũng là một trong những đòi hỏi để có thể tạo cho tổ chức có thể tiếp cận đến ISO, một trong những đòi hỏi của nhiều doanh nghiệp hiện nay khi muốn nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp*.

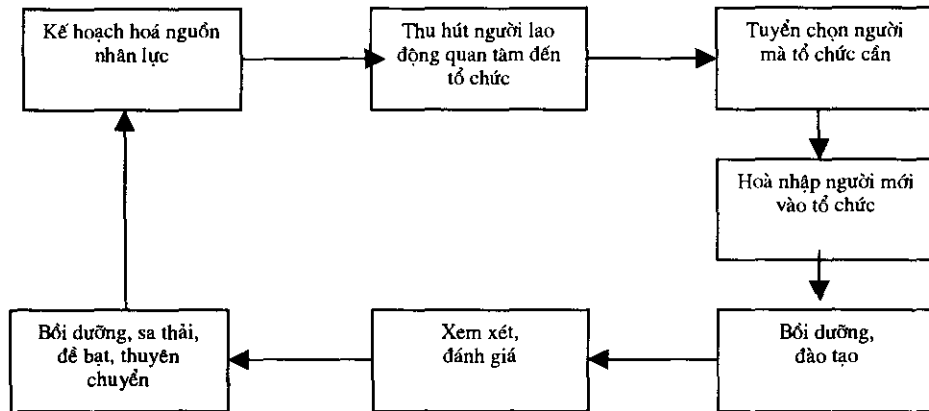
Quản lý nhân sự trong tổ chức cũng được nhiều tài liệu cố gắng mô tả thành quy trình quản lý cần thiết. Quy trình quản lý nhân sự trong tổ chức có thể được mô tả dưới nhiều giai đoạn khác nhau, nhưng các giai đoạn đó đều nhằm giải quyết các vấn đề chung sau đây:

- Tập hợp các hoạt động cần thiết liên quan đến quản lý nguồn nhân lực của tổ chức nhằm duy trì hoạt động của người làm việc trong tổ chức có chất lượng.

* ISO là Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn (International Organization for Standards); là Liên đoàn của các tổ chức tiêu chuẩn quốc gia. Đó là tổ chức phi Chính phủ, được thành lập từ năm 1947, bao gồm nhiều thành viên từ 140 nước. Trong đó có thể là các cơ quan tiêu chuẩn quốc gia; các cơ quan thành viên, các cơ quan thống tấn và cả những người nộp lệ phí để trở thành thành viên. ISO có hai hệ thống, trong đó ISO 9000/2000 dùng để áp dụng cho hoạt động quản lý và muốn có được chứng chỉ ISO quy trình hoạt động quản lý phải được xác lập.

- Là một quá trình tìm kiếm, bố trí và duy trì người làm việc cho tổ chức có chất lượng thông qua công tác kế hoạch hoá nhân lực; tuyển, chọn; định hướng nghề nghiệp, chuyên môn; đào tạo, bồi dưỡng; đánh giá; phát triển nhân lực và thiết lập các mối quan hệ giữa người lao động và người thuê lao động (nhà quản lý).

Quy trình quản lý nhân sự trong tổ chức được mô tả ở hình vẽ 1.5.



Hình 1.5. Quy trình (hay chu trình) quản lý nguồn nhân lực tổ chức

Nhìn vào quy trình (hay chu trình) quản lý nguồn nhân lực này, ta thấy sẽ tạo ra được một đội ngũ những người lao động trong tổ chức phát triển bền vững nhằm đáp ứng được nhu cầu của tổ chức.

Tuy nhiên, quy trình chỉ mang tính tương đối, tuy đã cố gắng trình bày hết những hoạt động liên quan đến quản lý con người trong tổ chức, song trên thực tế, khó có được một quy trình tối ưu. Và hoạt động quản lý nguồn nhân lực không tồn tại độc lập ở một khâu hay một giai đoạn nào đó, mà nó tồn tại suốt từ khi người lao động tham gia vào tổ chức đến khi người lao động ra khỏi tổ chức với lý do nào đó (bị sa thải, nghỉ mất sức, chuyển sang cơ quan khác, nghỉ hưu). Vì vậy, cần phải quan tâm đến những hoạt động nằm ngoài quy trình. Ví dụ, chế độ, chính sách của Nhà nước đối với người lao động khi nghỉ hưu, nghỉ mất sức, chính sách tiền lương,... Ngoài ra công việc đánh giá nhân sự phải mang tính thường xuyên, thì mới khuyến khích được người lao động đưa hết năng lực của họ ra phục vụ cho tổ chức.

Các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức luôn có mối liên quan chặt chẽ với nhau, và có thể biểu diễn sự liên kết đó bằng sơ đồ hình 1.6.



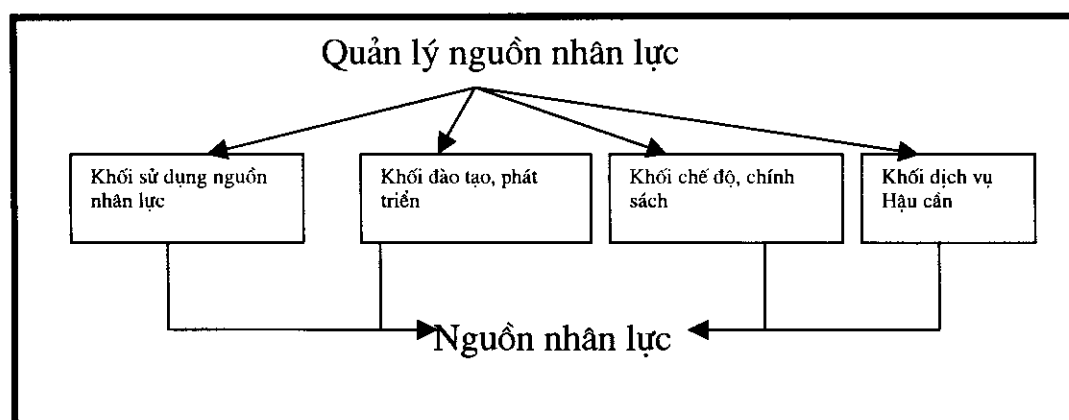
Hình 1.6. Mối liên kết các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức

Quy trình quản lý nhân sự trong tổ chức phải làm rõ những nội dung cơ bản sau:

- 1) Bảo đảm cơ hội việc làm bình đẳng cho mọi thành viên;
- 2) Tiến hành thường xuyên hoạt động phân tích công việc;
- 3) Xây dựng kế hoạch nhân sự của tổ chức;
- 4) Tuyển, chọn, động viên và tập sự cho người lao động;
- 5) Đánh giá hoạt động của người lao động;
- 6) Xây dựng chế độ tiền công;
- 7) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức;
- 8) Tạo lập các mối quan hệ thân thiện giữa lãnh đạo và người lao động;
- 9) Bảo đảm các chính sách như vệ sinh, an toàn lao động.

Có thể chia quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức thành các khối, và được miêu tả bằng sơ đồ hình 1.7.

- Khối sử dụng nguồn nhân lực tổ chức bao gồm một số hoạt động như tuyển, chọn, phân công công việc; đánh giá công việc và hoạt động; chuyển chuyển, sắp xếp lại;
- Khối gắn liền với các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tổ chức: bao gồm đào tạo mới, bồi dưỡng, nâng cấp.
- Khối quan tâm nghiên cứu các vấn đề chế độ như tiền lương; thưởng; phúc lợi, bảo hiểm,...;
- Khối dịch vụ cung cấp những điều kiện cần thiết để đáp ứng đòi hỏi: y tế, vệ sinh.



Hình 1.7: Phân chia khối hoạt động quản lý nguồn nhân lực tổ chức

V. CÁC BỘ PHẬN QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG TỔ CHỨC

Như đã nêu trên, quản lý nguồn nhân lực tổ chức phát triển từ thấp đến cao. Ngay từ khi các tổ chức mới ra đời, chức năng quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức do chính các ông chủ, những người sử dụng lao động trực tiếp thực hiện. Điều này vẫn còn đúng đến nay khi các loại doanh nghiệp nhỏ tồn tại mang tính chất gia đình hoặc số lượng nhân công hạn chế.

Xu hướng chung của sự phát triển tổ chức là hình thành nhóm của những người làm công tác quản lý nhân sự (quản lý con người). Sự hình thành những người chuyên làm các chức năng hay các hoạt động nhân sự đã nêu trên tạo ra cơ hội để coi hoạt động quản lý nhân sự như là một nghề. Những người làm công tác đào tạo; người làm công tác đánh giá hay tổ chức đánh giá, đào tạo. Sự chuyên môn hóa phát triển theo hai hướng: những nhà quản lý nhân sự riêng lẻ trong các tổ chức (không lớn) hay các đơn vị quản lý nhân sự trong

các tổ chức lớn. Xu hướng sau này làm cho hoạt động quản lý nhân sự trở thành một đầu mối hoàn chỉnh trong tổng thể của tổ chức.

1. Nhà quản lý nguồn nhân lực mang tính chuyên nghiệp

Trong các tổ chức như đã nêu trên ở một giai đoạn phát triển đòi hỏi phải có những nhà quản lý chuyên nghiệp. Các nhà quản lý chuyên nghiệp được sử dụng để phân biệt với các nhà quản lý các đơn vị sản xuất, kinh doanh trực tiếp trong tổ chức. Họ là những người lãnh đạo, chỉ huy phòng, ban, các nhà quản lý cao cấp. Họ là những người chịu trách nhiệm về việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức vì mục tiêu của tổ chức. Thực tế chỉ ra rằng đầu tư vào các lĩnh vực khác, nếu thiếu chú ý quan tâm đến đầu tư vào con người, hiệu quả đầu tư không lớn. Điều này cũng đặt ra hiện tượng các nhà quản lý trực tiếp, tác nghiệp cũng bỏ nhiều công sức và thời gian để tham gia các hoạt động quản lý nhân sự trong tổ chức. Các nhà quản lý trực tiếp hàng ngày bỏ ra khá nhiều thời gian để trao đổi, giao tiếp với nhiều loại khách hàng khác nhau của tổ chức nhằm tìm kiếm những cách thức khai thác tốt nhất con người. Một hệ thống công nghệ mới được lắp đặt nhưng hoạt động kém hiệu quả, nguyên nhân cơ bản vẫn thiếu những con người được đào tạo. Nếu nhà quản lý tác nghiệp không quan tâm, dây chuyền hoặc không chạy được hoặc chạy với công suất rất thấp do thiếu nhân sự như yêu cầu.

Đối với những đơn vị quy mô nhỏ, vai trò của nhà quản lý tác nghiệp với hoạt động quản lý nguồn nhân lực càng quan trọng. Những công việc cụ thể liên quan đến quản lý nhân lực như tuyển, chọn, tiền lương, tiền thưởng, v.v. đều thuộc nhiệm vụ của nhà quản lý. Trong trường hợp này không hình thành cơ cấu quản lý nhân sự riêng và đó cũng chính là mô hình đầu tiên của sự phát triển tổ chức. Hay nói khác đi, nhiệm vụ quản lý nhân sự hoàn toàn thuộc về nhà quản lý (thông thường là người đứng đầu tổ chức, người chịu trách nhiệm cao nhất), và nhà quản lý phải thực hiện các chức năng trên. Nhưng khi tổ chức phát triển, tính chuyên môn hoá nhà quản lý nhân sự xuất hiện. Tính chuyên môn hoá quản lý nhân sự gia tăng cùng với sự gia tăng của tổ chức. Ban đầu, một số cán bộ làm công tác trợ giúp cho các nhà quản lý trong công việc quản lý sau trở thành nhóm tham mưu và dần dần trở thành bộ phận tham mưu.

Mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhà quản lý nhân sự rất quan trọng, ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức nói chung và của chất lượng nguồn nhân lực nói riêng.

Quản lý tổ chức nói chung và quản lý nhân lực trong nhiều trường hợp được xác định như là cơ quan tham mưu, nhưng cũng không ít trường hợp lại là những nhà tác nghiệp cụ thể. Mâu thuẫn có thể phát sinh khi đưa ra các quyết

định đối với người lao động, đặc biệt trong trường hợp các quyết định kỷ luật, khen thưởng.

Giải quyết mâu thuẫn giữa nhà quản lý chuyên môn và quản lý nhân sự là một đòi hỏi cần thiết. Đối với các nhà quản lý trực tiếp, mối quan hệ giữa họ với các nhà quản lý nhân sự rất quan trọng khi họ muốn thuê một người nào đó làm việc cho tổ chức. Thông tin do nhà quản lý nhân sự cung cấp có thể là một bảo đảm cho sự thành công của việc tuyển thêm người nhưng cũng có thể đó là dấu hiệu thất bại đầu tiên. Thiếu sự hợp tác cũng có thể do các nhà quản lý không nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề hoặc do mối quan hệ quyền lực trong tổ chức không cho phép sự hợp tác đó.

Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trên lĩnh vực quyết định nhân sự phải được xác định là cách thức tốt nhất để các nhà quản lý đưa ra các quyết định cần thiết về nhân sự trong sự hợp tác với quản lý nhân lực (chuyên gia nhân sự).

Khi tổ chức gia tăng quy mô và số lượng nhân sự, sự ra đời tổ chức nhân sự cũng đồng nghĩa trao cho tổ chức này những quyền hạn nhất định. Nhưng cũng cần lưu ý, dù sự ra đời của chuyên môn hoá hoạt động quản lý nhân sự, vai trò của các nhà quản lý đối với vấn đề nhân sự vẫn là chủ yếu. Nhà quản lý nhân sự mang tính chuyên môn hoá ít nhất cũng phải hiểu một số chức năng quản lý nhân sự và hiểu rõ những vấn đề về nhân sự. Họ phải có những kỹ năng nhất định về lĩnh vực và làm cho nhân sự tổ chức luôn có cơ hội để phát triển.

Các tổ chức hiện nay đều thừa nhận quản lý nhân sự cũng là một yếu tố của quản lý và đặt vai trò quản lý nhân sự cho các nhà quản lý nhân sự trong mối tương hỗ và lồng ghép với các bộ phận khác. Những khuyến nghị của quản lý nhân sự không chỉ mang tính thường xuyên mà còn đòi hỏi một cách tiếp cận chiến lược; phải đánh giá thường xuyên công việc và đưa ra các khuyến nghị cụ thể.

Quản lý nhân sự cần xây dựng và giúp đỡ việc thực hiện các chương trình, chiến lược trong một thị trường lao động mang tính cạnh tranh cao. Sự thay đổi từ việc tiếp cận theo công việc quản lý nhân sự theo công việc hàng ngày, sang quản lý mang tính chiến lược.

Quản lý nhân sự không chỉ là chức năng cán bộ riêng lẻ mà còn phải làm thế nào để gắn kết người lao động và người quản lý trong môi trường chung và hướng đến tương lai, mục đích của tổ chức.

2. Đơn vị quản lý nhân sự trong cơ cấu của tổ chức.

Quy mô của tổ chức phát triển và đòi hỏi có đơn vị chức năng làm nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Đơn vị quản lý nhân sự thực hiện

các chức năng liên quan đến quản lý con người trong tổ chức với tư cách tham mưu cho các nhà quản lý chuyên môn. hoạt động cũng như các điều kiện khác của quản lý nhân sự.

Quy mô của đơn vị quản lý nguồn nhân lực có thể khác nhau, tùy thuộc vào quy mô nhân sự của tổ chức. Một số công ty lớn, số lượng người làm việc trực tiếp trong bộ phận quản lý nguồn nhân lực có thể lên đến hàng trăm người. Định biên bộ phận quản lý nhân sự phụ thuộc vào điều kiện cụ thể của quốc gia, theo từng lĩnh vực.

Sự ra đời của các bộ phận quản lý nguồn nhân lực đặt ra cho các tổ chức này những chức năng nhất định. Một trong những vấn đề quan trọng là xây dựng các chiến lược và chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức trước mắt và lâu dài. Trên cơ sở chiến lược và chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực, các bộ phận quản lý nhân lực xây dựng các thủ tục, quy tắc quy chế cần thiết để thực hiện các chính sách đó.

Cơ cấu tổ chức của bộ phận quản lý nhân lực khác nhau trong các tổ chức khác nhau. Người đọc có thể hình dung cơ cấu tổ chức này ngay từ tổ chức đang công tác hoặc thông qua các thông tin để tìm hiểu cơ cấu bộ phận quản lý nhân lực của một tổ chức bất kỳ.

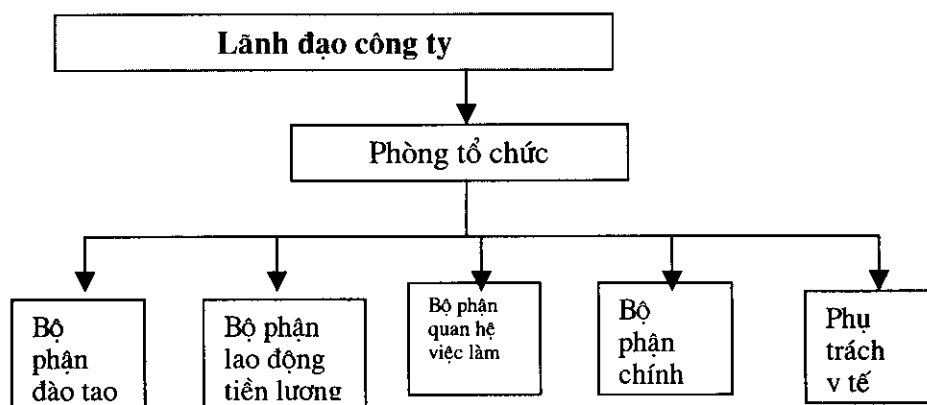
Nhiều cơ quan, các bộ phận quản lý nhân sự nằm trong từng bộ phận hay nói khác đi mỗi bộ phận (có thể là phòng, ban, cục, vụ, viện,...) đều có cán bộ chuyên trách công tác nhân sự (cán bộ tổ chức) nhưng cũng có thể toàn bộ công tác tổ chức do phòng quản lý nhân sự đảm nhận.

Bộ phận quản lý nhân sự của một cơ quan có thể chia ra thành nhiều nhóm khác nhau nhằm thực hiện các chức năng nhân sự khác nhau như đã mô tả trên. Mức độ chi tiết của các bộ phận này tùy thuộc quy mô nhân sự của tổ chức và mức độ phức tạp của hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ của tổ chức.

Một số tổ chức chia bộ phận nhân sự thành hai nhóm: nhóm nhân sự và nhóm các quan hệ lao động.

Nhiều tổ chức chia nhỏ bộ phận quản lý nhân sự thành các bộ phận như mô tả ở hình vẽ 1.6. Mỗi một người chịu trách nhiệm đối với một khối chức năng hay nhiệm vụ như đã mô tả ở hình vẽ 1.7.

Cơ cấu bộ phận quản lý nguồn nhân lực của một công ty lớn có dạng như ở sơ đồ hình vẽ 1.8.



Hình 1.8. Cơ cấu quản lý nhân sự của một công ty lớn

VI . CHỨC NĂNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Khi thành lập đơn vị quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức, các nhà quản lý, lãnh đạo tổ chức cố gắng xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

Chức năng của hoạt động quản lý nguồn nhân lực có thể chia ra 2 nhóm: chức năng chung và các chức năng cụ thể.

1. Chức năng chung

(1) Quản lý nguồn nhân lực là một trong các chức năng quản lý trong tổ chức và có mặt trong mọi đơn vị của tổ chức.

(2) Quản lý nguồn nhân lực gắn liền với quản lý con người và do đó có chức năng quan trọng giúp tổ chức khai thác những vấn đề liên quan đến con người và đạt được mục tiêu của tổ chức.

(3) Những chức năng chung về quản lý con người:

- Tạo điều kiện để tổ chức đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Thuê hay tuyển được người có kỹ năng, năng lực đáp ứng đòi hỏi của tổ chức.
- Cung cấp cho tổ chức nguồn nhân lực được đào tạo và có động cơ tốt.
- Tăng sự hài lòng của người lao động với tổ chức.
- Xây dựng và duy trì cuộc sống lao động trong tổ chức có chất lượng, theo tác phong công nghiệp.
- Tuyên truyền các chính sách sử dụng và phát triển nhân lực của tổ chức.
- Duy trì kỷ luật lao động và trách nhiệm xã hội.
- Quản lý thay đổi xảy ra trong tổ chức.

2. Các chức năng cụ thể của quản lý nhân sự trong tổ chức

a. Chức năng tư vấn của quản lý nguồn nhân lực trong phát triển tổ chức.

(1) Mỗi một nhà quản lý trong tổ chức đều phải làm quản lý nhân sự (quản lý nguồn nhân lực của đơn vị mình);

(2) Các nhà quản lý nhân sự độc lập, các chuyên gia quản lý nhân sự thường mang tính tư vấn hơn là quản lý trực tiếp - quyền ra các quyết định bị hạn chế;

(3) Sự hợp tác giữa chuyên gia nhân sự và các nhà quản lý trực tiếp là quan trọng.

(4) Quản lý nguồn nhân lực không trực tiếp ra quyết định sản xuất nhưng ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng tổ chức.

(5) Tư vấn nhân lực quyết định đến thực hiện chiến lược phát triển tổ chức vì con người đóng vai trò quan trọng.

(6) Vai trò tư vấn thể hiện trên các khía cạnh như:

- Tư vấn các vấn đề chính sách: trách nhiệm xã hội; việc làm; tiền công; thăng tiến; bồi dưỡng và các mối quan hệ.
- Tư vấn về các thủ tục: kế hoạch hoá nguồn nhân lực; tuyển, chọn; đánh giá hoạt động; điều kiện an toàn lao động, vệ sinh môi trường;

b. Chức năng dịch vụ

(1) Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức phải lồng ghép vào chiến lược chung của tổ chức, tuy nhiên quản lý nguồn nhân lực giúp và tạo điều kiện để thực hiện chiến lược chung.

(2) Quản lý nhân sự tập trung vào các hoạt động mang tính dịch vụ (xây dựng các chương trình bồi dưỡng; các tiêu chí để các nhà quản lý trực tiếp đánh giá cán bộ của mình,...);

(3) Cung cấp dịch vụ đánh giá.

(4) Cung cấp các dịch vụ phát triển nhân lực theo yêu cầu của các nhà quản lý sản xuất cũng như theo yêu cầu của từng cá nhân người lao động.

(5) Chức năng dịch vụ cũng thể hiện qua chức năng tham mưu (dịch vụ tư vấn, tham mưu).

(6) Chức năng dịch vụ cũng thể hiện ở khía cạnh phải tham gia các hoạt động như: tuyển, chọn, bồi dưỡng; quản lý lương; an toàn,...

c. Chức năng định hướng

(1) Tập trung vào các hoạt động mang tính chất dự đoán, dự báo. Đây là một trong những chức năng khó khăn nhất của phát triển nguồn nhân lực nhằm hỗ trợ để thực hiện chiến lược phát triển tổ chức nói chung. Dự báo phát triển nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần cho nguồn nhân lực mà là định hướng để các bộ phận sản xuất của tổ chức thực hiện việc xây dựng chiến lược của riêng mình.

(2) Tập trung vào xây dựng chiến lược cạnh tranh nhân lực mang xu thế toàn cầu, khu vực. Trong điều kiện của cơ chế thị trường và thị trường lao động gặp những khó khăn trong định hướng chung, định hướng mang tính chiến lược của phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng*.

d. Chức năng phát triển.

(1) Phát triển nguồn nhân lực- mục tiêu quan trọng của phát triển tổ chức.

(2) Phát triển nguồn nhân lực thông qua nhiều hoạt động mang tính chức năng của quản lý nguồn nhân lực: đào tạo, bồi dưỡng, chuyển giao công nghệ, trí thức; hội thảo, hội nghị,....

(3) Chức năng phát triển thể hiện sự lồng ghép tổ chức trong môi trường cạnh tranh cả về sản xuất lẫn nguồn nhân lực.

e. Chức năng đánh giá.

Đây là một trong những chức năng quan trọng của quản lý nguồn nhân lực và cũng là chức năng khó khăn. Chức năng này vừa mang tính hai mặt. Một mặt đó là chức năng tham mưu, tư vấn cho các nhà quản lý tác nghiệp (sản xuất) thực hiện đánh giá nguồn nhân lực- đánh giá con người. Mặt khác, các nhà quản lý nhân sự cũng phải đưa ra các kỹ thuật cụ thể (phương pháp luận, tiêu chí và cách thức tiến hành).

- Đánh giá nhân lực (cá nhân người lao động) về năng lực, trình độ và sự phù hợp đòi hỏi của tổ chức; công việc được giao.

- Đánh giá càng ngày càng trở nên khó hơn khi công nghệ phát triển.

- Đánh giá và mối quan hệ lao động- quản lý càng trở nên phức tạp đòi hỏi có người trung gian.

h. Xây dựng hệ thống chính sách liên quan đến nhân sự.

Chính sách nhân sự cũng như nhiều loại chính sách khác của tổ chức có một ý nghĩa rất quan trọng trong sự phát triển tổ chức. Khái niệm chính sách

* Xem : Chiến lược quản lý và kinh doanh của Philippe Lasserre và Joseph Putti tr. 514

nhân sự cũng phức tạp như khái niệm chung về chính sách*. Thông qua chính sách có thể có rất nhiều nhà quản lý cùng tham gia, nhưng xây dựng, vạch ra các chính sách nhân sự lại do các nhà quản lý nhân sự thực hiện.

Xây dựng chính sách nhân sự là một trong những chức năng quan trọng của các tổ chức quản lý nhân sự mang tính chuyên nghiệp. Trên lĩnh vực quản lý nhân sự hay các vấn đề liên quan đến con người, tổ chức có nhiều loại chính sách.

Khi đề cập đến khía cạnh xã hội của tổ chức đối với nhân sự, cách thức xử lý của tổ chức được thể hiện thông qua các chính sách thuộc về trách nhiệm xã hội của tổ chức. Ví dụ các vấn đề về công bằng; về điều kiện an toàn lao động; điều kiện sinh hoạt của người lao động. Đây cũng chính là thể hiện sự cam kết của những nhà quản lý đối với người lao động trên các khía cạnh xã hội.

Chính sách về việc làm tức những điều kiện, tiêu chuẩn cũng như các cách tiếp cận khác nhau mà tổ chức mong muốn thuê được những người đủ tiêu chuẩn, "đúng người" vào làm việc cho tổ chức. Điều này cũng thể hiện mức độ đòi hỏi từ người lao động khi họ cam kết vào làm việc cho tổ chức. Thiếu những quy tắc, chính sách đó sẽ không thu hút được người cần tuyển và do đó có thể lãng phí thời gian của quá trình thi tuyển.

Chính sách tiền lương được coi như là một trong những chính sách xương sống của tổ chức và của công tác nhân sự. Thiếu, không đầy đủ hoặc không cụ thể chính sách tiền lương, tiền công sẽ không khuyến khích được người lao động và không thu hút "người tài" cho tổ chức.

Chính sách đề bạt, thông thường đề bạt từ bên trong tổ chức được ưu tiên hàng đầu, song đề bạt từ bên ngoài cũng cần thiết tùy trường hợp cụ thể để thu hút nhân tài.

Chính sách đào tạo, bồi dưỡng thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến việc phát triển kỹ năng, trình độ của người lao động.

Chính sách về các mối quan hệ lao động như thừa nhận ở các mức độ khác nhau vai trò của công đoàn; các tổ chức đại diện người lao động hay thu hút sự tham gia dân chủ của người lao động trong các quyết định của tổ chức (xây dựng chiến lược; kế hoạch phát triển mới; chính sách tiền công,...).

Các chính sách về y tế, an toàn lao động được chú ý và thực hiện một cách cụ thể nhằm tạo điều kiện cho người lao động được chăm sóc, bảo vệ.

* Thuật ngữ chính sách rất đa nghĩa và chưa có định nghĩa chung, thống nhất về thuật ngữ này. Trong môn học "Xây dựng chính sách" sẽ nghiên cứu kỹ sâu các nội dung về chính sách.

VII. CÁC TRƯỜNG PHÁI LÝ THUYẾT QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Mục tiêu của chương này là trên cơ sở hiểu biết các trường phái lý thuyết chủ yếu quản lý nguồn nhân lực trước đây và hiện nay trên thế giới giúp học viên có tầm nhìn bao quát và đổi mới tư duy trong các lĩnh vực quản lý con người đồng thời tìm cách vận dụng có chọn lọc cho phù hợp với điều kiện cụ thể của các nguồn lực và các tổ chức xã hội của nước ta.

Phần này có kết cấu như sau:

1. Thuyết kỹ trị
2. Thuyết nhân văn
3. Thuyết hỗn hợp

Như trên đã trình bày, xét trên nhiều phương diện, quản lý thực chất là quá trình gây ảnh hưởng và tác động vào các cá nhân và các nhóm người nhằm đạt được mục đích của tổ chức trong những tình huống nhất định. Điều đó có nghĩa là việc quan tâm đến con người, nhóm người và giải quyết các quan hệ con người là vấn đề cơ bản của quản lý. Trong lịch sử phát triển quản lý, vấn đề quản lý con người và tập thể con người (tức nguồn nhân lực) trong một tổ chức được nhìn nhận và giải quyết theo các trường phái lý thuyết khác nhau, có khi trái ngược nhau mà tựu trung có thể phân làm 3 trường phái:

- . Trường phái quản lý theo thuyết kỹ trị;
- . Trường phái quản lý theo thuyết nhân văn;
- . Trường phái quản lý theo thuyết hỗn hợp.

Trong các trường phái lý thuyết đó có các quan niệm, lập luận khác nhau.

1. Thuyết kỹ trị

Trường phái lý thuyết kỹ trị trong quản lý xuất hiện vào cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX với sự phát triển rầm rộ của hệ thống các xí nghiệp, công ty tư bản chủ nghĩa, đặc biệt trong lĩnh vực công nghiệp- việc tăng sản lượng và năng suất lao động nhằm thu được lợi nhuận tối đa đã thôi thúc các nhà quản lý phải nghĩ cách áp dụng các phương pháp quản lý nhân lực sao cho các sức lao động cũng được vận hành nghiêm ngặt, chặt chẽ như hệ thống công nghệ của xí nghiệp công nghiệp. Trường phái này coi con người như những công cụ hay những cỗ máy được những người quản lý vận hành. Từ đó nảy sinh ra các phương pháp quản lý nhân lực theo kết quả phân tích quá trình làm việc, huấn luyện nhân viên theo các kết quả phân tích đó, giao việc gắn với các mức lao động, gắn tiền công với sản lượng và các phương pháp giám sát chặt chẽ quá trình lao động, thực hiện kỷ luật lao động bắt buộc thông qua phạt tiền.

- Người đại diện điển hình cho trường phái lý thuyết này là nhà quản trị nổi tiếng người Mỹ Fredrick Winslow Taylor vào đầu những năm 1900. Ông đưa

ra lý thuyết nổi tiếng “quản lý có khoa học” và “tổ chức lao động có khoa học” và tạo ra một đội ngũ môn phái Taylor suốt 20- 30 năm đầu thế kỷ XX. Taylor và các môn phái của ông cho rằng, một tổ chức càng được hoạch định và thực hiện hợp lý bao nhiêu, càng có khả năng phát triển hợp lý bấy nhiêu, càng có khả năng phát triển để tạo nên nhiều hiệu quả trong quản lý bấy nhiêu và kết quả là sản xuất phát triển. Ở đây, quản lý đã bị tách khỏi những mối quan hệ và tình cảm con người. Rút cuộc là công nhân buộc phải thích ứng với giới quản lý chứ không phải giới quản lý thích ứng với công nhân.

- Theo luận thuyết trên, Taylor và cộng sự của ông đã cho tiến hành nghiên cứu thời gian làm việc, phân tích các động tác, thao tác, tiểu tác để phân tích nhiệm vụ của công việc nhằm cải tiến tổ chức lao động của công nhân. Đặc biệt qua các phân tích đó người ta xác định các mức lao động để giao cho công nhân thực hiện. Việc tuyển chọn và huấn luyện công nhân là căn cứ vào các kết quả phân tích trên. Rõ ràng với cách quản lý đó con người làm việc như những cỗ máy, theo tuần tự và qui tắc nghiêm ngặt. Trong điều kiện đó chức năng của người quản lý là đặt ra và cường điệu hoá các chỉ tiêu vận hành để đạt được mục đích của tổ chức. Cái đích chủ yếu của nhà lãnh đạo là tập trung vào nhu cầu của tổ chức chứ không phải là nhu cầu của cá nhân.

- Trường phái lý thuyết của Taylor sau này còn được biện hộ bởi những nhà quản lý theo thuyết X cho rằng hầu hết mọi người vẫn thích bị chỉ huy, kiểm tra và giám sát chặt chẽ trong quá trình làm việc.

- “Quản lý có khoa học” và “Tổ chức lao động có khoa học” các lý thuyết mà Taylor là nhà tiên phong vừa là một tiến bộ của khoa học quản lý vừa là phương pháp bóc lột bóc lột của công nhân- như nhận xét của V.I.Lênin.

2. Thuyết nhân văn

. Vào những năm 30 của thế kỷ XX trường phái lý thuyết Taylor đã được thay thế nửa chừng bởi trào lưu lý thuyết nhân văn trong quản lý. Theo thuyết này thì ngoài việc tìm ra những phương pháp công nghệ tối ưu để tăng sản lượng và năng suất lao động, việc xem xét những vấn đề con người có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả quản lý. Lý thuyết nhân văn cho rằng những trung tâm sức mạnh thật sự bên trong tổ chức chính là những mối quan hệ liên nhân cách được phát triển trong nội bộ tổ chức. Vì vậy nghiên cứu những mối quan hệ người này là việc quan trọng nhất đối với việc quản lý và phân tích tổ chức. Tổ chức được phát triển xung quanh những người lao động, do đó cần hiểu được tình cảm và thái độ của con người. Lý thuyết nhân văn coi việc quản lý con người với tư cách là con người chứ không phải với tư cách là một bộ phận của sản xuất, một cỗ máy trái với học thuyết của Taylor. Thuyết nhân văn tập trung vào những nhu cầu của cá nhân và nhóm chứ không phải vào những nhu cầu của tổ chức.

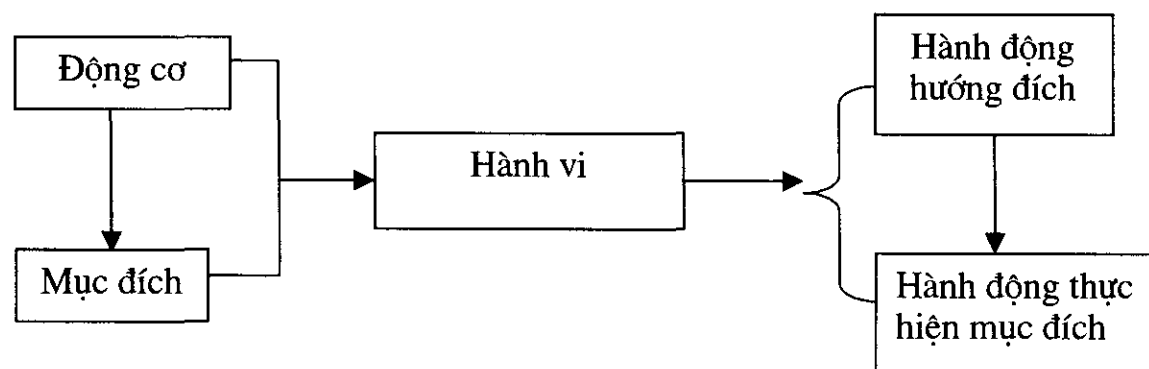
. Trường phái lý thuyết nhân văn được phát triển thành nhiều nghiên cứu và thực nghiệm theo các khía cạnh của cuộc sống tâm lý- xã hội của con người và nhóm người trong tổ chức và từ đó đề xuất các phương pháp và phong cách lãnh đạo thích hợp. Có thể nêu ra một số nghiên cứu lý thuyết sau:

a. Các nghiên cứu về hành vi con người đưa đến sự hình thành khoa học về hành vi để ứng dụng trong quản lý con người.

Thuyết hành vi (là một chuỗi hành động có hướng đích) cho rằng nhu cầu tạo động cơ hướng đến mục đích và dẫn đến hành vi của con người. Vì vậy muốn quản lý tốt con người thì phải phân tích và đánh giá đúng hành vi của anh ta nhằm phát triển con người hướng đến hoạt động có hiệu quả.

Sau đây sẽ trình bày tóm tắt các nghiên cứu cơ bản của thuyết hành vi.

Hình 1.9: Mối quan hệ giữa động cơ- mục đích- hành vi và hành động của con người.



Trong việc quản lý con người đòi hỏi phải nắm bắt được động cơ thúc đẩy và hành vi, từ đó hiểu về bản chất của con người. Việc nghiên cứu này không chỉ giúp xác định những lý do của hành vi trước đó mà trong một chừng mực nhất định còn dự đoán những thay đổi và thậm chí khống chế hành vi sau này.

Động cơ là nguyên nhân của hành vi mà động cơ lại gắn liền với các nhu cầu của cá nhân và nhóm. Vì vậy các nhà lý thuyết về hành vi đi sâu vào lĩnh vực nghiên cứu cấu trúc của nhu cầu, động cơ và sự thay đổi kết cấu của chúng trong những tình huống khác nhau. Có thể rút ra những kết luận cơ bản của các nghiên cứu đó:

- Trong hệ thống các nhu cầu gắn với động cơ thúc đẩy (sinh lý, an toàn, xã hội, tôn trọng tự khẳng định mình), tùy vào tình huống và hoàn cảnh khác nhau mà vị trí nổi trội của các nhu cầu thay đổi.
- Nhu cầu nổi trội (tạo động cơ mạnh nhất) quyết định hành vi của con người và nhóm.

- Cùng với tiến bộ xã hội các nhu cầu về xã hội, tôn trọng, tự khẳng định ngày càng có vị trí cao hơn so với nhu cầu về an toàn và sinh lý.

- Để nắm được sát thực động cơ thúc đẩy hành vi để có các đối sách quản lý có hiệu quả, nhà quản lý không chỉ dừng ở nhận thức lý thuyết và theo cảm nhận của mình mà vấn đề mấu chốt là phải bám sát thực tế để hiểu thực chất những điều gì thúc đẩy hành vi của nhân viên. Điều đó lại phụ thuộc phần lớn vào chất lượng giao tiếp giữa người quản lý và nhân viên được thiết lập qua một thời gian dài.

Kết quả một cuộc trưng cầu ý kiến ở các công ty thuộc ngành công nghiệp Mỹ “công nhân muốn gì từ công việc của họ” sau đây cho thấy sự khác biệt giữa cái mà người quản lý nghĩ và cái mà người công nhân muốn là còn xa nhau đáng kể.

*Bảng 1.2: Công nhân muốn gì từ công việc của họ
(xếp vị trí quan trọng từ 1 đến 10)*

TT Câu hỏi	Trả lời của các đối tượng được điều tra	
	Các giám sát viên	Công nhân
1. Điều kiện làm việc tốt	4	9
2. Cảm giác làm chủ sự vật	10	2
3. Rèn luyện kỹ luật	7	10
4. Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	8	1
5. Sự trung thành về quản lý đối với công nhân	6	8
6. Lương cao	1	5
7. Triển vọng và sự phát triển của công ty	3	7
8. Sự đồng cảm với những vấn đề cá nhân	9	3
9. Đảm bảo công việc	2	4
10. Công việc thú vị	5	6

b. Thuyết hệ động cơ- vệ sinh

Tiếp tục phát triển thuyết hành vi trong quản lý Frederick Herzberg và các cộng sự của ông đã phát triển thuyết động cơ- vệ sinh mà thực chất là dựa vào một hệ thống nhu cầu được xác lập trên giác độ nhìn nhận khác (gọi là hệ thống nhu cầu Herzberg).

Phân tích dữ liệu thu thập được từ các cuộc phỏng vấn, Herzberg kết luận rằng, con người có 2 nhu cầu về cơ bản độc lập với nhau, ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Nhu cầu đầu tiên là về môi trường làm việc của công nhân thể hiện ở sự thoả mãn hay lo lắng về công việc đang làm (như thu nhập, vì thế sự an toàn, điều kiện làm việc, sự giám sát, chính sách quản trị) và Herzberg gọi nhu cầu này là vệ sinh (hygiene). Nhu cầu thứ hai là các động cơ thúc đẩy, kích thích con người làm việc tốt hơn (như thành tích, sự thừa nhận, trưởng thành và phát triển).

Hai nhu cầu đó được tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 1.3: Động cơ thúc đẩy và các nhân tố vệ sinh

<i>Động cơ thúc đẩy</i>	<i>Các nhân tố vệ sinh</i>
<i>Bản thân công việc</i>	<i>Môi trường</i>
. Thành tích	. Chính sách quản trị
. Sự thừa nhận thành tích đạt được	. Giám sát
. Công việc có tính chất thử thách	. Điều kiện làm việc
. Trách nhiệm cao	. Quan hệ liên nhân cách
. Tăng trưởng và phát triển	. Tiền vị thế, sự an toàn

Các nhân tố vệ sinh đảm bảo sự yên tâm, hài lòng của nhân viên và đến lượt đó lại tác động tích cực đến động cơ thúc đẩy. Động cơ thúc đẩy ảnh hưởng tích cực đến khả năng hoạt động cao của nhân viên góp phần nâng cao tổng sản phẩm đầu ra của người đó. Trong việc quản lý con người việc tạo ra các yếu tố vệ sinh đảm bảo sự yên tâm, hài lòng của nhân viên chưa đủ mà phải biết tạo ra các động cơ thúc đẩy đáp ứng những nhu cầu bậc cao của con người.

Thuyết hệ động cơ- vệ sinh mở màn cho hàng loạt nghiên cứu và thực nghiệm về cách làm phong phú công việc, vô tư làm việc, các phân tích giao dịch, phát triển nhân cách lành mạnh, quan điểm sống, sự vượt, phân tích trò chơi tâm lý,...

c. Thuyết Y cũng là một trường phái lý thuyết nhân văn trong quản trị
 Nó trước hết thừa nhận con người về cơ bản có khả năng tự định hướng và sáng tạo trong công việc nếu được thúc đẩy hợp lý. Do đó nhiệm vụ chủ yếu

của quản lý là khơi dậy mọi tiềm năng của con người thay cho việc giám sát, kiểm tra chặt chẽ con người.

3. Thuyết hỗn hợp

Các trường phái lý thuyết quản lý nguồn nhân lực đều có những luận cứ khoa học và thực tiễn cũng như từ những tình huống khác nhau và những điều kiện kinh tế- xã hội khác nhau. Cho nên về nguyên tắc không được có thái độ định kiến có thể dẫn đến sai lầm cho rằng thuyết này (thí dụ thuyết X) hay thuyết kia (ví dụ thuyết Y) là “tốt”, là “xấu” mà phải đặt chúng vào các hoàn cảnh và tình huống cụ thể. Chẳng hạn, có thể một nhà quản lý nào đó thiên về thuyết nhân văn trong quản lý con người nhưng điều đó không nhất thiết ngăn cấm anh ta có thể và cần thiết áp dụng các biện pháp xiết chặt kỷ luật và kiểm tra, kiểm soát nghiêm ngặt trong tình huống mà tổ chức có nhiều người mới vào nghề hoặc ý thức tổ chức kỷ luật yếu kém cần phải đưa họ vào khuôn mẫu. Rõ ràng là trong trường hợp này người quản lý đã nghiêng theo thuyết kỷ trị (công nghệ).

Thực tiễn hoạt động của các tổ chức và đặc trưng tâm lý- xã hội của các cá nhân và nhóm người rất muôn hình muôn vẻ, do đó cần phải vận dụng các lý thuyết và phương pháp quản lý khác nhau tùy theo hoàn cảnh và tình huống. Đó chính là điểm xuất phát của ý tưởng phát triển sử dụng thuyết hỗn hợp (kết hợp) trong quản lý. Đó là kết quả của cuộc tranh luận sôi nổi của các nhà quản lý suốt nhiều thập kỷ qua giữa phái theo thuyết kỷ trị và thuyết nhân văn.

Việc lĩnh hội các khía cạnh khác nhau của các trường phái lý thuyết quản lý giúp cho nhà quản lý có phương pháp tiếp cận dễ dàng lĩnh hội đủ rộng cho phép ứng dụng đối với một số tổ chức và tình huống. Lý thuyết hỗn hợp giúp cho các nhà quản lý làm chủ các ý tưởng của kỹ năng then chốt khi quản lý nguồn nhân lực trong các tình huống khác nhau. Chính vì vậy mà nhiều năm lại đây việc huấn luyện kiến thức và kỹ năng quản lý theo tình huống được áp dụng phổ biến trong quá trình đào tạo các nhà quản lý.

CHƯƠNG 2

KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC MỘT TỔ CHỨC

I. KẾ HOẠCH HOÁ TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

Trong hoạt động quản lý, công tác kế hoạch được coi như một trong những chức năng cơ bản. Công tác kế hoạch hóa nói chung và công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của tổ chức nói riêng là một quá trình nhằm xác định những việc *cần phải làm; làm như thế nào; làm khi nào và ai phải làm* những vấn đề đó. Đó cũng giống như những câu hỏi một nhà sản xuất, kinh doanh phải trả lời khi muốn thành lập một đơn vị sản xuất, kinh doanh. Có thể hiểu rằng, *kế hoạch hóa như là việc xây dựng một cái cầu để cho tổ chức nối hiện tại đến tương lai.*

Trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp trước đây, công tác kế hoạch hóa cũng như hệ thống kế hoạch được coi như là yếu tố trọng tâm của hoạt động quản lý của nhà nước. Tuy nhiên, khá nhiều vấn đề mang tính khoa học của công tác kế hoạch chưa thực sự được quan tâm đúng nên nền kinh tế dựa trên “kế hoạch” đáng lẽ phải rất thành công lại tỏ ra kém hiệu quả so với những nền kinh tế mà theo các nhà quản lý tập trung bao cấp không có kế hoạch.

Kế hoạch trên nguyên tắc là tạo tiền đề cho các sự kiện sẽ xảy ra mặc dù các sự kiện sẽ xảy ra mang tính dự đoán, dự báo. Nhưng nếu không có kế hoạch hóa, mức độ ngẫu nhiên của sự kiện còn lớn hơn và tác động của nó sẽ lớn hơn đến sự vận động và phát triển kinh tế - xã hội. Kế hoạch hóa sẽ tạo cơ hội để có thể giảm độ ngẫu nhiên của vấn đề; tập trung nhiều hơn vào mục tiêu (mục tiêu kế hoạch); nghiên cứu được các phương án khác nhau để đạt được mục tiêu kinh tế nhất (rẻ nhất hay hiệu quả nhất); và cũng là yếu tố nhắc các nhà quản lý cần tập trung để kiểm soát.

Kế hoạch hóa là một quá trình và là một hệ thống của nhiều loại kế hoạch. Mỗi một loại kế hoạch của tổ chức đề cập đến một lĩnh vực cụ thể của hoạt động. Trong đó kế hoạch hóa nguồn nhân lực tác động đến nhiều loại kế hoạch khác và được xác định như là một trong những kế hoạch quan trọng nhất của tổ chức.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực dựa trên cơ sở những mục tiêu của tổ chức (sản xuất, kinh doanh hay các mục tiêu dịch vụ khác) và phải trả lời nhiều vấn đề liên quan đến nhân sự của tổ chức như: mô hình tổ chức cần thiết là gì; loại nhân sự nào tổ chức cần; khi nào cần và cần số lượng bao nhiêu; các chính sách liên quan đến nhân lực như đào tạo, phát triển thăng tiến, tiền lương, tiền thưởng. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực thực chất là đề

ra những mục tiêu, mục đích của phát triển nguồn nhân lực trong tương lai và xây dựng các kế hoạch cụ thể cho từng lĩnh vực có liên quan đến nhân sự.

Thuật ngữ kế hoạch hóa nguồn nhân lực (Human Resource Planning) có thể khái quát chung là việc xác lập các loại kế hoạch có liên quan đến lực lượng lao động của tổ chức nhằm bảo đảm cho tổ chức đi đến mục tiêu đã vạch ra.

II. VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MỘT TỔ CHỨC

Nghiên cứu hoạt động của tổ chức trong những điều kiện nhất định, có thể chỉ ra nhiều yếu tố có thể làm cho tổ chức không đạt được mục tiêu mong muốn. Một số yếu tố sau được chú ý:

- Chưa biết lập một kế hoạch đúng;
- Khó làm rõ các mối quan hệ;
- Thiếu quyền hành được giao;
- Thiếu sự ủy quyền thích đáng;
- Sự rối loạn các tuyến quyền lực và thông tin;
- Giao quyền mà không giao trách nhiệm;
- Bắt người không có quyền phải chịu trách nhiệm;
- Sử dụng không tốt tham mưu;
- Sử dụng không đúng quyền hạn chức năng;
- Có quá nhiều cấp dưới;
- Sử dụng không đúng các bộ phận phục vụ;
- Quá thiên về tổ chức.

Nhìn nhận và phân tích 12 yếu tố kể trên làm cho tổ chức không thành công, có thể thấy yếu tố con người hình như có mặt ở mọi nơi. Điều đó cũng có nghĩa là các yếu tố trên đã ít quan tâm đến vấn đề con người. Nhiều người không tán thành quan điểm về hoạt động của tổ chức phải xoay quanh con người (nhân sự) mà phải dựa vào điều kiện bên ngoài và nhu cầu tổ chức thay đổi để thiết lập chính sách, kế hoạch nhân sự. Nhưng nếu thiếu kế hoạch nhân sự mọi hoạt động của tổ chức sẽ bị hạn chế.

Kế hoạch nhân sự hay nguồn nhân lực của tổ chức trong không ít trường hợp người ta không chú ý đến. Đặc biệt các tổ chức quy mô nhỏ, hoạt động đơn điệu về thị trường, sản phẩm. Nhà quản lý hay nhà quản lý nhân sự của những đơn vị đó thường cho rằng thị trường lao động hiện tại đang bị dư thừa. Nếu cần người, chúng ta có thể thuê bất cứ lúc nào.

Nhưng ngược lại, phần lớn các nhà quản lý nhân lực đều nhận thức được sự không thể đáp ứng nhanh, đúng nhu cầu của tổ chức cả về nhân sự lẫn mục tiêu của tổ chức nếu không có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Một nhà máy muốn đưa một dây chuyền tự động, hiện đại vào thay thế cho dây chuyền lạc hậu hiện nay. Điều dễ nhận thấy nếu như nhà máy không có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng công nhân vận hành dây chuyền mới, khó có thể làm cho dây chuyền hoạt động như ý muốn. Điều này đã và đang xảy ra ở nhiều tổ chức hành chính nhà nước khi trang bị hệ thống thiết bị hiện đại hóa, tin học, nối mạng nhưng lại chưa có đội ngũ để vận hành và có thể khai thác điều khiển các cuộc họp bằng “điện tử”.

Vai trò của kế hoạch nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm:

- Là một quá trình giúp tổ chức nhìn lại vấn đề nhân lực;
- Là một hệ thống các kế hoạch để tìm kiếm nguồn nhân lực;
- Cách cần thiết để giải quyết các khó khăn về nguồn nhân lực;
- Xác định được số lượng, chủng loại cần cung cấp và thải hồi;
- Sử dụng hiệu suất và hiệu quả hơn nguồn nhân lực;
- Tạo cơ hội để người lao động làm việc tốt hơn và hài lòng hơn với tổ chức;
- Tạo điều kiện để bình đẳng trong việc làm.

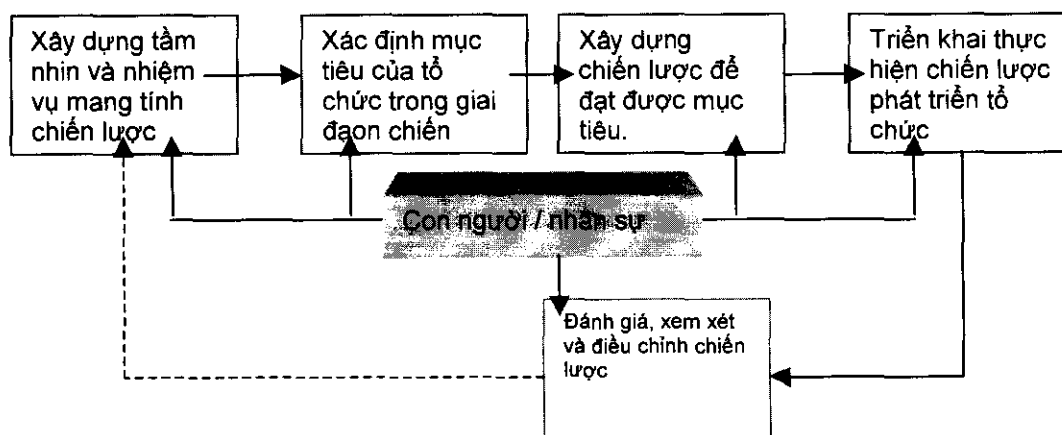
Kế hoạch nguồn nhân lực trong tổ chức nói chung nhằm đạt được ba mục đích:

- + Thu hút và duy trì số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cần thiết cho tổ chức.
- + Tạo cơ hội để sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực.
- + Lường trước những vấn đề nảy sinh do dư thừa hay thiếu nguồn lực.

Nói một cách vắn tắt: mục đích của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức là tạo ra một đội ngũ người lao động thích ứng với đòi hỏi của tổ chức trong từng giai đoạn phát triển cụ thể. Thành công của công tác lập kế hoạch cũng chính là sự thỏa mãn nhu cầu của tổ chức về nhân lực theo từng giai đoạn.

III. KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC LÀ MỘT BỘ PHẬN CỦA KẾ HOẠCH HOÁ PHÁT TRIỂN.

Tổ chức đặt trong môi trường tổng thể tiến hành các hoạt động thông qua hệ thống của các kế hoạch dựa trên chiến lược tổng thể chung. Chiến lược phát triển tổ chức có thể minh họa bằng sơ đồ hình 2.1 gồm các bước:

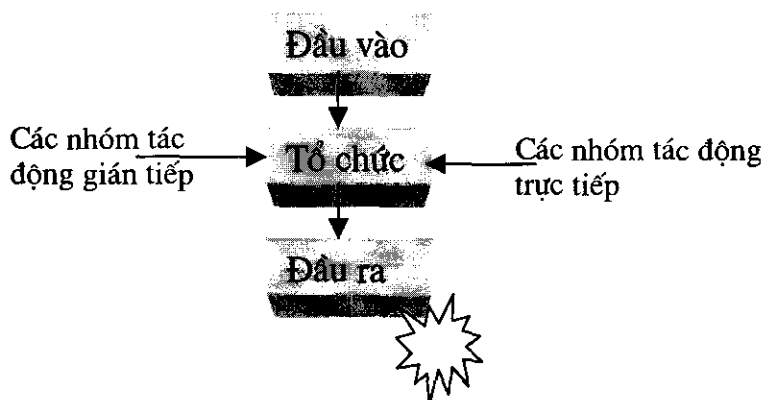


Hình 2.1: Chiến lược và yếu tố nhân lực

Chiến lược được xây dựng trước, nhưng yếu tố con người/nhân sự là nền tảng cơ bản để các nội dung của chiến lược đạt được. Chiến lược cải cách nền hành chính nhà nước nhằm hoàn thiện hiệu lực, hiệu quả đòi hỏi có sự tham gia mọi nơi, mọi lúc của con người; và thiếu yếu tố này chiến lược không thể thực hiện được.

Xây dựng chiến lược của tổ chức thường phải quan tâm đến những vấn đề chủ yếu sau:

- Đầu vào của tổ chức: như nguồn nguyên liệu, thị trường lao động;
- Đầu ra: tức những sản phẩm mà tổ chức đưa trở lại môi trường;
- Các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp: tức ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.
- Các nhân tố ảnh hưởng gián tiếp: tức ảnh hưởng đến không khí mà tổ chức cần có.
- Những người có liên quan: ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp đến hoạt động của tổ chức. Đó chính là khách hàng, bạn hàng, những cổ đông và cả các đối thủ cạnh tranh.



Hình 2.2. Tổ chức và yếu tố đầu vào, đầu ra

Các nhà lập kế hoạch trong đó đặc biệt các nhà lập kế hoạch nguồn nhân lực cần chỉ ra được các nhóm yếu tố đó sẽ ảnh hưởng đến chính sách nhân lực của tổ chức. Môi trường lao động hay thị trường lao động quyết định yếu tố đầu vào cho nguồn lực của tổ chức; các đòi hỏi hay tác động của các thể chế nhà nước cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực; các cổ đông; các nhóm áp lực, cạnh tranh đều làm cho tổ chức phải thay đổi cách thức điều hành của mình tức thay đổi hành vi ứng xử của con người trong tổ chức.

Các cơ quan quản lý hành chính nhà nước hoạt động trong môi trường rất phức tạp, đa dạng và luôn thay đổi. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, môi trường quốc tế, khu vực đang chịu nhiều tác động và có nhiều sự thay đổi rất khó dự đoán. Các nhà quản lý nhân sự trong các tổ chức hành chính nhà nước lại cần quan tâm hơn về kế hoạch phát triển nguồn nhân lực nhằm làm cho đội ngũ những người làm thuê cho mình thích ứng với đòi hỏi mới của quản lý.

Trong chiến lược phát triển triển tổ chức, kế hoạch hóa phát triển nguồn nhân lực nhằm bảo đảm cho việc sử dụng người lao động tốt hơn và hiệu quả hơn. Thiếu kế hoạch nhân sự, tổ chức không thể biết được cần loại người nào và cần bao nhiêu để tuyển dụng mới; đồng thời cũng sẽ không biết bao nhiêu người có thể sa thải do nhiều lý do khác nhau. Chiến lược phát triển tổ chức theo hướng năng suất, tự động và thay thế các loại máy móc cũ bằng máy móc có công suất cao hơn đang làm cho quy mô nhân sự có nhiều thay đổi. Kế hoạch hóa nhân sự sẽ giúp cho tổ chức biết được ai cần sa thải, giảm biên chế cũng như tránh được tình trạng tuyển thêm dư thừa như đã từng xảy ra.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực cũng chính là cách thức huy động người lao động có cơ hội tham gia hoạt động phát triển chính bản thân mình và đó cũng là cách để làm cho họ hài lòng hơn với tổ chức, công việc.

IV. NHỮNG NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MỘT TỔ CHỨC

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực hay nhân sự tổ chức được tiếp cận theo nhiều bước khác nhau. Việc phân chia giai đoạn mang tính tương đối. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực của tổ chức chia thành ba giai đoạn: giai đoạn đánh giá thực trạng nguồn nhân lực; giai đoạn xác định nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai; xây dựng các chương trình nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực.

Cũng có thể phân chia quá trình kế hoạch hoá nguồn nhân lực thành nhiều giai đoạn chi tiết hơn. Ví dụ, chia thành bốn giai đoạn: phân tích thực trạng và đánh giá môi trường trong đó tổ chức tồn tại; dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của tổ chức trong tương lai; phân tích khả năng cung cấp

nguồn nhân lực mới cho tổ chức và kế hoạch hành động để cung cấp nhân lực.

Cả hai cách phân chia trên, dù ba hay bốn giai đoạn đều có chung những nội dung cơ bản như từ thực trạng để xây dựng kế hoạch cho tương lai. Việc dựa vào thực trạng nguồn nhân lực, khả năng cung cấp nguồn nhân lực và nhu cầu phát triển tổ chức để có thể cung cấp một cách tốt nhất những đòi hỏi về nhân lực.

1. Phân tích thực trạng tình hình nhân lực của tổ chức

Công việc đầu tiên của các nhà quản lý nhân sự trong việc xây dựng kế hoạch nhân sự của tổ chức là xem xét lại tình trạng nhân sự hiện nay. Nhiều nhà quản lý gọi đây là bước kiểm kê lại nhân sự của tổ chức để xây dựng kế hoạch cho giai đoạn tiếp theo. Trong các tổ chức nhỏ, vấn đề kiểm kê không gặp nhiều khó khăn, nhưng tổ chức lớn, đặc biệt là các cơ quan nhân sự trung ương của hệ thống hành chính nhà nước việc kiểm kê này gặp không ít khó khăn*. Nhiều nước không có số liệu chính xác về người làm việc cho các cơ quan nhà nước.

Áp dụng công nghệ hiện đại và những kỷ luật quy định về thống kê nhân sự của các bộ phận trong các tổ chức hành chính nhà nước cũng như các tổ chức khác có thể giúp cho các nhà quản lý nhanh chóng có được bản kiểm kê nhân sự hàng quý, nửa năm và hàng năm.

Kiểm kê nhân sự không chỉ đơn thuần dừng lại ở số lượng nhân sự hiện đang được sử dụng của các đơn vị, các tổ chức hành chính nhà nước mà vấn đề quan trọng hơn của báo cáo kiểm kê nhân sự chỉ ra được những đặc trưng chủ yếu của nguồn nhân lực như: tuổi; trình độ văn hoá; trình độ chuyên môn, tay nghề và những yếu tố nhân sự khác. Báo cáo nhân sự cũng tiến hành đồng thời việc phân tích công việc trong tổ chức hiện tại. Xác định các loại công việc và những đòi hỏi cần thiết cho các loại công việc đó. Ví dụ, một công việc ở bậc ba chuyên viên chính là gì; nó cần những con người có trình độ, kỹ năng, kiến thức gì; sự khác nhau giữa bậc ba chuyên viên chính với bậc 1 hay bậc 2 là gì hay chỉ do thâm niên để chuyển từ bậc ba lên bậc bốn mà không cần có yêu cầu gì khác.

Phân tích công việc và trả lời được các câu hỏi trên cũng chính là cách thức để xác định người cần thiết cho các vị trí đó. Đây cũng là một công việc khó khăn cho mô hình nhân sự theo chức nghiệp, lấy thâm niên làm yếu tố quan trọng cho việc tăng bậc hay chuyển ngạch.

Áp dụng nhiều phương pháp khác nhau có thể giúp cho các nhà quản lý biết được đích thực sự đòi hỏi của công việc đối với nhân sự. Các phương

* Theo một số tài liệu, không ít nước luôn tồn tại số ma trong danh sách nhân sự của các cơ quan nhà nước, kể cả trong quân đội. Hiện tượng "danh sách ma" cũng là một nguyên nhân của tham ô công quỹ thông qua quỹ lương

pháp như: quan sát; phỏng vấn; điều tra bằng các phiếu hỏi; phương pháp chuyên gia và phương pháp ghi chép quá trình công tác của một người tại một công việc cụ thể.

Trên cơ sở các loại thông tin thu lượm được qua phân tích công việc, các nhà quản lý cần mô tả công việc bằng báo cáo cụ thể: việc gì người lao động phải làm; làm như thế nào và tại sao phải làm như vậy.

Hai hoạt động trên có ý nghĩa quan trọng trong việc xem xét, đánh giá nguồn nhân lực hiện có của các tổ chức nhà nước.

Phân tích công việc cũng như kiểm kê nguồn nhân lực của tổ chức phải được coi như là một công việc mang tính cập nhật, thường xuyên của quản lý nhân sự tổ chức. Đó là hoạt động cung cấp nhiều loại thông tin cần thiết cho các nhà quản lý tổ chức nói chung. Đây cũng là một trong những hạn chế của hoạt động quản lý nhân sự trong các cơ quan nhà nước hiện nay.

- + Cung cấp thông tin để mô tả công việc;
- + Cung cấp thông tin để cụ thể hoá công việc;
- + Cung cấp thông tin để thiết kế công việc tốt hơn;
- + Cung cấp thông tin để tuyển chọn nhân sự;
- + Cung cấp để đánh giá công việc;
- + Cung cấp thông tin để bồi dưỡng và phát triển nhân lực;
- + Cung cấp để phát triển chức nghiệp;
- + Cung cấp thông tin để xác định tiền công, phúc lợi;
- + Cung cấp thông tin để xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển.

2. Dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức. (1 năm, 5 năm hay dài hạn).

Dự báo đòi hỏi nguồn nhân lực cần thiết trong tương lai là một trong các chức năng quan trọng của kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

Đánh giá nhu cầu nhân lực trong tương lai hay dự báo nhu cầu nhân sự tương lai là nhằm đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức đã được ghi nhận trong chiến lược phát triển tổ chức. Đó cũng chính là mục tiêu về sản phẩm, về dịch vụ và lợi nhuận mà tổ chức phải tạo ra và nhận được trong tương lai. Điều đó cũng có nghĩa các tổ chức phải xây dựng chiến lược phát triển của mình và dự báo nhu cầu nhân lực là một bộ phận của quá trình xây dựng chiến lược.

a. Khái niệm dự báo nhu cầu nguồn nhân sự

Có thể định nghĩa hay khái quát dự báo nhu cầu nguồn nhân lực như là một sự ước tính nhu cầu nguồn nhân lực của tổ chức cần thiết để đáp ứng được sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức trong môi trường tương lai.

Cách tiếp cận này của dự báo nguồn nhân lực sẽ làm cho việc dự báo luôn có những sai số nhất định. Sự sai số đó do:

- Chiến lược phát triển của tổ chức xây dựng chưa đầy đủ và cụ thể do thiếu thông tin hoặc không đủ thông tin.

- Môi trường tương lai không biết trước chắc chắn. Môi trường này bao gồm cả nhu cầu phục vụ, nhu cầu tiêu thụ. Đặc biệt trong các tổ chức nhà nước là những tổ chức cung cấp dịch vụ quản lý hành chính nhà nước, nhu cầu đòi hỏi phục vụ của nhân dân luôn biến động và phát triển. Nhu cầu đăng ký xe máy gia tăng do thị trường xe máy Trung Quốc mở cửa.

- Bản thân các phương pháp dự báo cũng chỉ mang tính tương đối.

- Bản thân các cơ quan nhà nước không tiến hành phân tích, kiểm kê nhân sự một cách thường xuyên. Mặt khác mô hình nhân sự (chức nghiệp) thường không cho thấy mức độ đòi hỏi và đáp ứng của đội ngũ nhân sự hiện nay. Nhiều trường hợp một công việc chỉ cần một người là nhưng lại phải chia ra cho nhiều người do chính sách nhân sự của tổ chức.

b. Phương pháp dự báo được áp dụng trong dự báo nguồn nhân lực.*

Khoa học dự báo áp dụng nhiều phương pháp khác nhau để dự báo. Tuy nhiên, nhiều phương pháp áp dụng dự báo các hiện tượng vận động và phát triển tự nhiên khó có thể áp dụng vào dự báo nguồn nhân lực. Bản thân nguồn nhân lực cũng là một đối tượng không cụ thể nên càng làm cho công việc dự báo khó khăn hơn. Do đó nhiều trường hợp, dự báo nguồn nhân lực phụ thuộc vào tài năng riêng của các chuyên gia nhân sự trong và ngoài tổ chức.

Phương pháp chuyên gia. Đây là phương pháp được áp dụng phổ biến nhất khi tiến hành dự báo nguồn lực cần thiết cho tổ chức. Các chuyên gia được mời tham gia dự báo dựa vào kinh nghiệm của mình để đưa ra những ý kiến đánh giá, ước tính nguồn nhân lực cần cho tổ chức. Đây cũng chính là những người hiểu rõ nền hành chính cũng như các cơ quan hành chính hoạt động như thế nào và nắm bắt được xu thế vận động phát triển, các mô hình của nền hành chính hiện đại.

- Mô phỏng, đó là một sự cố gắng để xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức nhằm đáp ứng, duy trì và phát triển sự tăng trưởng và phát triển tổ chức trong tương lai.

- Thừa, thiếu, thông qua kiểm toán nguồn nhân lực hiện tại đánh giá thừa thiếu trong tương lai.

* Tham khảo thêm tài liệu: "Phương pháp phân tích và dự báo kinh tế - xã hội cho các nhà quản lý". NXB Khoa học- kỹ thuật. 1999. Võ Kim Sơn (chủ biên)

- Áp dụng phân tích bàn cờ để tìm ra các câu trả lời: ai đang đảm nhận vị trí hiện tại; Có sự thay đổi gì đối với vị trí đó (đòi hỏi); Ai sẽ đặt vào đó trong tương lai (cũ, mới hay bỏ trống) Kế hoạch để đáp ứng như thế nào.

- Thị trường lao động trong tương lai, bao gồm thị trường lao động chung và thị trường cục bộ cho riêng tổ chức cũng như sự cạnh tranh của các tổ chức khác (có hay không);

- Đòi hỏi của tổ chức.

- Phân tích môi trường trong đó tổ chức tồn tại, vận động và phát triển.

- Phương pháp đánh giá của chuyên gia (trong đó có nhiều hình thức khác nhau, ví dụ phương pháp Delphi)*. Cần chỉ ra những hạn chế, yêu cầu của phương pháp chuyên gia.

- Dự báo xu thế. Đây là một công cụ khá phổ biến. Phương pháp này dựa vào số liệu quá khứ về nguồn nhân lực và các yếu tố có liên quan đến nguồn nhân lực để tìm ra những xu thế. Có thể xây dựng thành biểu đồ, đồ thị,...; chỉ ra những hạn chế, lợi ích của phương pháp.

- Mô hình hoá thông qua phân tích hồi quy.

- Dự báo nhu cầu từ dưới lên, từ các phòng ban nhỏ nhất.

Phát triển tổ chức và sự thay đổi. Các tổ chức và môi trường trong đó tổ chức tồn tại, vận động và phát triển biến động không ngừng. Công nghệ mới phát triển; các nhà cạnh tranh đến và đi; lạm phát, thiếu phát xảy ra; năng suất lao động thay đổi không ngừng. Có nhiều sự thay đổi mà các nhà quản lý, đặc biệt là các nhà quản lý nguồn nhân lực đang phải chịu nhiều thách thức, đổi đầu. phát triển tổ chức là một quá trình phức tạp và lâu dài, thường xuyên và gắn liền rất mật thiết với phát triển nguồn nhân lực. Việc sử dụng nguồn nhân lực có tri thức, có kỹ năng để đáp ứng thách thức với sự thay đổi đòi hỏi phải xác định được những sự thay đổi đang, sẽ xảy ra đối với tổ chức.

3. Xây dựng chương trình hành động cho tương lai.

- Mỗi đơn vị tác nghiệp (cấp thấp nhất, phòng, ban, vụ, viện,...) xây dựng kế hoạch nhân sự của tổ chức mình và trả lời được các câu hỏi: Đơn vị đang thừa hay thiếu; Thừa ai hiện tại và tương lai; Thiếu ai hiện tại và tương lai; Những dự kiến và kiến nghị để khắc phục.

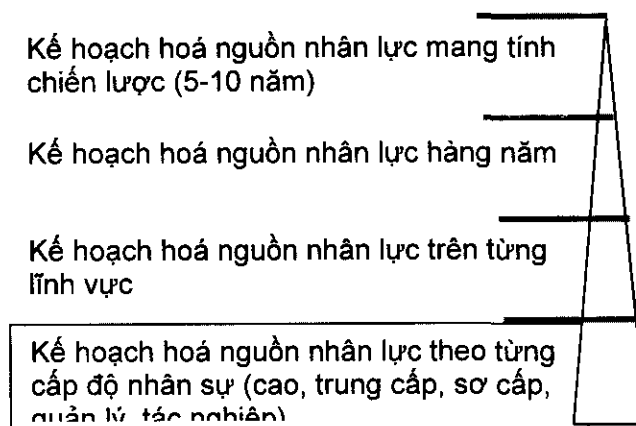
- Cấp trên của các đơn vị tác nghiệp cũng phải xây dựng kế hoạch nhân lực và cũng phải trả lời được các câu hỏi trên nhưng nhấn mạnh đến khả năng điều phối hiện tại và tương lai trong tổ chức (lớn);

* Xem thêm: "Phương pháp phân tích và dự báo kinh tế xã hội cho các nhà quản lý. NXB KHKT, 1999.

- Cấp nhân sự trung ương cũng phải làm kế hoạch (hay chiến lược nguồn nhân lực cho cả hệ thống các cơ quan nhà nước nhằm định hướng cho toàn bộ hệ thống.

- Kế hoạch nguồn nhân lực của cấp càng thấp càng phải chi tiết

- Kế hoạch nguồn nhân lực cấp cao nhất mang tính định hướng, chính sách (Xem hình 2.3).



Hình 2.3. Các loại kế hoạch phát triển nguồn nhân

4. Tầm quan trọng của công tác phân tích, đánh giá trong công tác kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

Phân tích, đánh giá tổ chức là một trong những hoạt động quan trọng của công tác kế hoạch hoá phát triển nguồn nhân lực. Nghiên cứu theo phương pháp chẩn đoán như đã nêu trên sẽ giúp chúng ta nhận biết đúng, khoa học vấn đề nguồn nhân lực của tổ chức. Chỉ khi nào các cuộc điều tra, quan sát, phỏng vấn, đánh giá, phân tích được tiến hành một cách khoa học thì khi đó mới có được những cách thức xử lý hợp lý trong phát triển tổ chức nói chung và phát triển nguồn nhân lực nói riêng.

Phân tích, đánh giá thực trạng của tổ chức có thể tiến hành theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, cần xác định cách thức đi từng bước hợp lý sẽ cho được cơ sở dữ liệu đúng cho kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

(1) Xác định vấn đề cần quan tâm.

(2) Tư vấn với chuyên gia cả bên trong và bên ngoài tổ chức; nhà quản lý tác nghiệp, các nhà quản lý nguồn nhân lực.

(3) Thu thập số liệu và chẩn đoán tình hình.

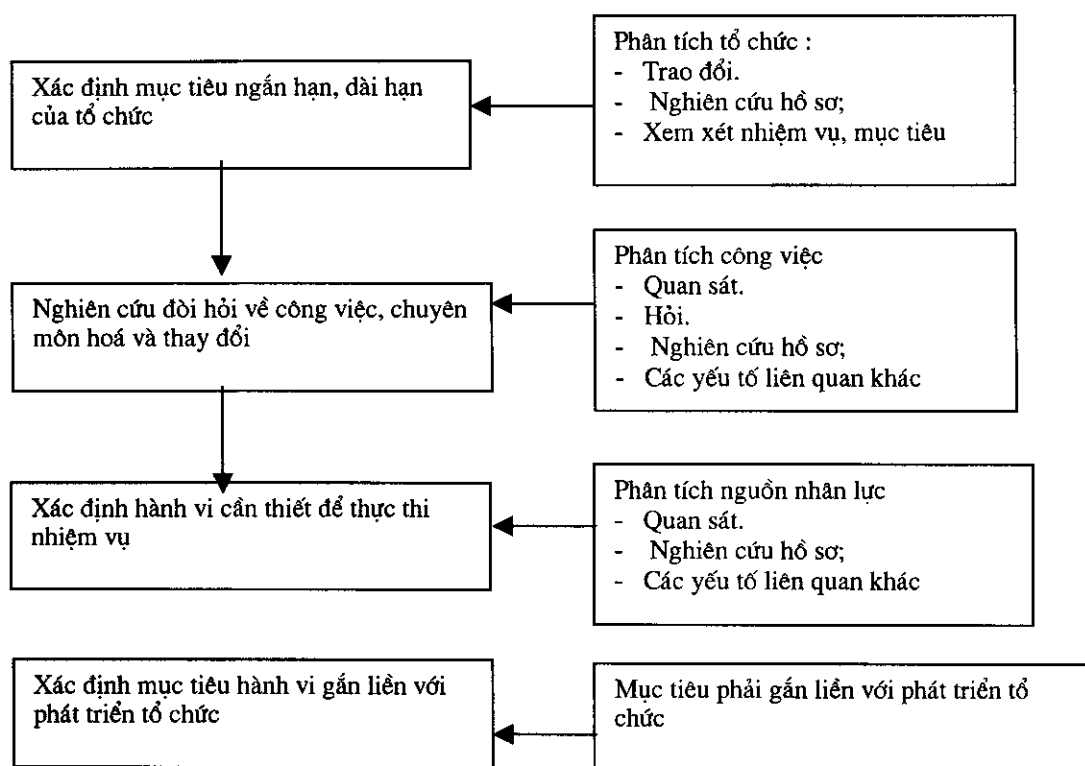
(4) Cung cấp thông tin phản hồi đến các nhà quản lý chủ chốt.

(5) Thảo luận tập thể các ý kiến tìm được.

(6) Áp dụng các biện pháp cần thiết để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng đòi hỏi của sự thay đổi.

(7) Đánh giá tác động của sự thay đổi.

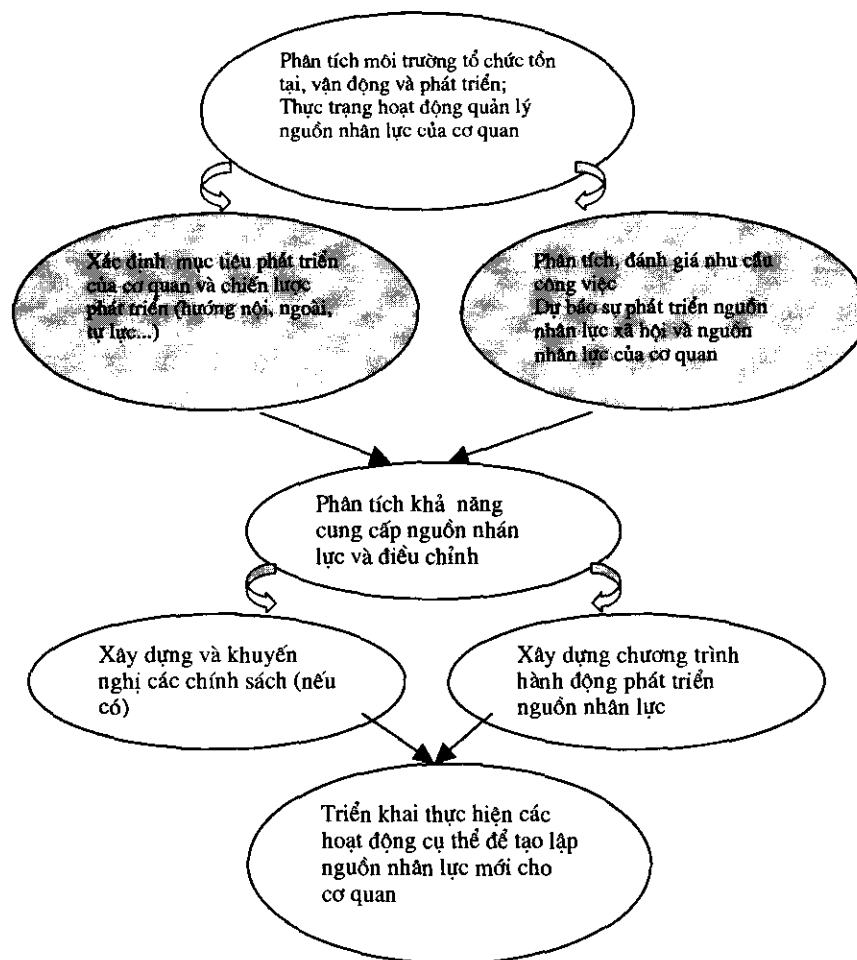
Có thể khái quát một số hoạt động cần thiết để phát triển nguồn nhân lực theo sơ đồ hình 2.4.



Hình 2.4: Một số giai đoạn phát triển tổ chức gắn liền với phát triển nguồn nhân lực

Trong một số tài liệu, quy trình kế hoạch hoá phát triển nguồn nhân lực của tổ chức được gọi là hoạch định phát triển nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân lực của cơ quan gắn liền trực tiếp với việc hoạch định chiến lược, chính sách phát triển tổ chức. Hoạch định nguồn nhân lực cũng được coi như là một bộ phận cấu thành của hoạch định chiến lược phát triển.

Quy trình hoạch định phát triển nguồn nhân lực cũng bao gồm nhiều nội dung tương tự như hoạch định chiến lược phát triển. Đó là những giai đoạn đánh giá thực trạng; xác định môi trường trong đó cơ quan sẽ tồn tại, vận động và phát triển trong tương lai; xác định nhu cầu của tổ chức; xác định những cách thức, biện pháp cần thiết để đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho cơ quan (xem sơ đồ hình 2.5)



Hình 2.5: Quy trình 7 bước kế hoạch hoá phát triển nguồn nhân lực của tổ chức

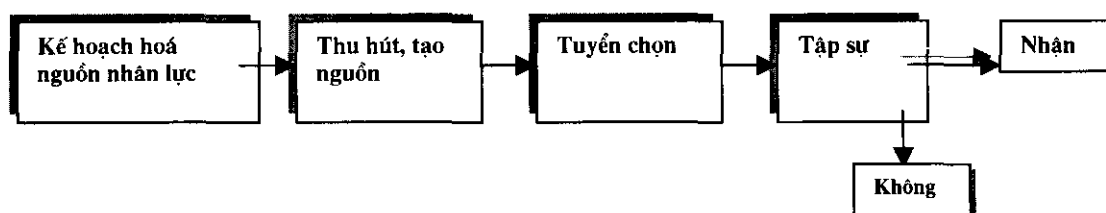
CHƯƠNG 3

TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CHO TỔ CHỨC

I. KHÁI NIỆM CHUNG

Tuyển thêm người cho tổ chức là một nội dung rất quan trọng nhằm bổ sung nhu cầu nhân sự cho tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể, đảm bảo cho nguồn nhân lực của tổ chức đáp ứng đòi hỏi của sự phát triển.

Tuyển thêm người hay bổ sung thêm người cho tổ chức cũng được hiểu như là đưa thêm người mới vào làm việc chính thức cho tổ chức, tức từ khâu đầu tiên cho đến giai đoạn hình thành nguồn nhân lực của tổ chức. Điều đó được mô tả chi tiết bằng sơ đồ hình vẽ 6.1.



Hình 3.1: Khái niệm chung về tuyển, chọn người mới cho tổ chức

Quá trình tuyển chọn trên được chia thành hai giai đoạn: quá trình tuyển (hay còn gọi là quá trình thu hút người tham gia dự tuyển) và quá trình lựa chọn trong số những người tham gia dự tuyển những người đáp ứng tốt nhất các yêu cầu đặt ra đối với nhân sự mới.

Tuy được chia thành hai giai đoạn, song quá trình tuyển chọn là quá trình kết hợp và gắn liền với nhau và cần tiến hành các hoạt động như thế nào để có được nguồn nhân lực tốt nhất, với chi phí thấp nhất.

Có thể chia quá trình thành ba nhóm hoạt động:

- Xác định yêu cầu đối với việc làm cần tuyển người. Mô tả và cụ thể hoá công việc.
- Thu hút ứng cử viên cho các vị trí công việc cần tuyển. Cần áp dụng các biện pháp khác nhau để thu hút ứng cử viên.
- Lựa chọn trong số người ứng cử, người có nhiều ưu điểm và lợi thế nhất bằng nhiều cách thức

Tuyển chọn là một quá trình gồm bốn giai đoạn: quảng cáo hay thông báo về chỗ làm cần tuyển chọn người; kiểm tra danh sách những ứng cử viên; lựa chọn sơ bộ; tuyển chọn. Như vậy, kết thúc quá trình tuyển chọn là những người cụ thể được chọn.

Trong hệ thống văn bản pháp luật nhà nước ta về tuyển dụng, cách hiểu không khác nhiều với các cách tiếp cận đã nêu trên, mặc dù không có định nghĩa chính xác thuật ngữ này.

Pháp lệnh cán bộ, công chức năm 1998 và Nghị định 95/1998- NĐ-CP ngày 17/11/1998 có sử dụng từ tuyển dụng (chương 2 của Nghị định) nhưng đó là một khái niệm được gắn liền với cả cụm từ tuyển dụng và sử dụng. Nội dung của tuyển dụng và sử dụng bao gồm từ bước đầu tiên để có người mới đến tham dự tuyển, đến khi họ được đưa vào bộ máy (Pháp lệnh cán bộ, công chức 1998 và nghị định 95-1998/NĐ-CP). Tuyển dụng ở đây được dùng để chỉ một quá trình nhằm đưa được một người mới mà tổ chức hành chính nhà nước cần và người đó được trở thành chính thức trong danh sách nhân sự của tổ chức. Quá trình đó phải bao gồm cả bốn bước như đã mô tả ở sơ đồ hình vẽ trên. Gồm các giai đoạn:

- Xác định nhu cầu nhân sự mới cần đưa vào trong tổ chức.
- Thu hút người lao động có những yêu cầu mà tổ chức hành chính nhà nước cần tham gia tuyển chọn;
- Tuyển chọn người đáp ứng yêu cầu của tổ chức trong số những người tốt nhất.
- Tập sự cho người mới để họ " hành chính hoá " bản thân họ.
- Bổ nhiệm chính thức sau tập sự vào danh sách nhân sự tổ chức.

Trên thực tế, do hình thức sử dụng lao động thay đổi sang hình thức hợp đồng ở nhiều vị trí công việc trong tổ chức bộ máy hành chính nhà nước nói riêng và trong các tổ chức nói chung, nên khái niệm hay cách hiểu về nội dung tuyển dụng cũng thay đổi.

Hợp đồng là một hình thức cam kết giữa hai bên nhằm thực hiện những công việc cụ thể với những điều kiện cụ thể được thoả thuận giữa bên A (bên chủ động hay bên thuê lao động) và bên B (bên bị động hay bên cho thuê sức lao động). Nếu hai bên nhận thấy các điều khoản quy định đều được đáp ứng, có thể các công việc tiếp theo được thực hiện và người lao động được thuê vào làm việc.

Tuyển thêm người theo hình thức hợp đồng, tùy theo thời gian hợp đồng dài hay ngắn, tùy theo chất lượng làm việc của người đang được ký kết hợp

đồng, mà có thể áp dụng hình thức tuyển dụng hay vẫn là hợp đồng, hoặc kết thúc hợp đồng.

II. QUY TRÌNH TUYỂN, CHỌN NGƯỜI MỚI CHO TỔ CHỨC

A. Xác định đòi hỏi đối với người mới cần tuyển

Đây là khâu đầu tiên quan trọng của quá trình tuyển dụng. Nếu không xác định đúng nhu cầu nhân lực cần tuyển dụng, khó có thể có nguồn nhân lực cần thiết đáp ứng đúng nhu cầu nhân sự của cơ quan. Xác định nhu cầu nhân sự tổ chức để thu hút và tuyển dụng đòi hỏi áp dụng nhiều phương pháp khác nhau. Trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng và các cơ quan nhà nước nói chung xác định nhu cầu nhân sự là một trong những vấn đề phức tạp, nhưng trong nhiều trường hợp, các bộ phận nhân sự thường ít giành thời gian và nguồn lực để tiến hành các hoạt động cần thiết cho quá trình đầu tiên này của quy trình tuyển chọn..

Số lượng và loại nhân sự cần bổ sung cho tổ chức theo yêu cầu của sự phát triển phải được coi là một công việc quan trọng của công tác nhân sự trong tổ chức.

Xác định nhu cầu nhân sự cần bổ sung đòi hỏi phải đi từ các bộ phận nhỏ cấu thành cơ quan quản lý hành chính nhà nước, nghĩa là đi từ cấp cơ sở. Mỗi một đơn vị cần mô tả lại công việc của tổ chức một cách chi tiết trên cơ sở nhiệm vụ được phân công- tức chức năng, nhiệm vụ cụ thể của tổ chức, đơn vị. Đồng thời xác định được những công việc sẽ phát sinh trong tương lai. Trong giai đoạn này, đòi hỏi phải trả lời được:

- Đòi hỏi những vị trí cần thay thế những người mới;
- Những vị trí mới cần phải được tuyển thêm (bổ sung).

Nếu hai câu hỏi trên không được trả lời một cách khoa học, chỉ căn cứ vào tính "gia tăng" của tổ chức như đã làm trong nhiều năm trước đây thì biên chế tổ chức ngày một tăng thêm, trong khi đó công việc không được hoàn thiện và củng cố. Do thiếu xác định được cụ thể công việc, nhiều trường hợp một công việc chỉ cần 1 người đảm nhận lại chia ra nhiều người. Thất nghiệp không tồn tại nhưng "tiềm ẩn thất nghiệp" rất lớn và do đó khi chuyển sang cơ chế mới, thất nghiệp lập tức xuất hiện.

Đối với các công việc đang làm hiện nay, do sự thay đổi công việc (ví dụ, do mức độ tin học hoá văn phòng) vị trí làm việc mới cần phải thay một số người cụ thể hơn. Cần mô tả cụ thể những tiêu chuẩn cần có đối với công việc đó. Ví dụ, đối với những công việc mới xuất hiện như quản lý mạng cục bộ (LAN) cần mô tả rõ điều kiện cần có đối với người mới này.

Khi có công việc trong đó cần thay thế người mới và những công việc mới xuất hiện cần bổ sung, các nhà quản lý có thể:

- Thay thế người đó bằng ngay người trong tổ chức
- Cần tuyển người mới bổ sung.
- Xác định những điều kiện cần cho vị trí thay thế và vị trí mới là công việc không chỉ của nhà quản lý nhân sự mà của các nhà quản lý chuyên môn. Cần có sự kết hợp chặt chẽ giữa hai nhà quản lý.

Xác định các yêu cầu đối với vị trí cần thay thế và vị trí nhân sự mới cần bổ sung có thể phân chia thành một số nhóm cụ thể như:

- Về thể chất (tâm sinh lý, hình thức, sức khỏe, giọng nói). Đối với nhân sự của các tổ chức hành chính nhà nước cũng như các cơ quan nhà nước, vấn đề hình thức cũng cần được chú ý. Là các tổ chức gắn liền với quyền lực nhà nước, các cơ quan quản lý hành chính nhà nước thường xuyên tiếp xúc với nhân dân nên hình thức, giọng nói, ngôn ngữ được nhiều nước đưa vào hệ thống các tiêu chuẩn.
- Nhóm thuộc về đào tạo: bằng cấp, kinh nghiệm.
- Năng lực trí tuệ.
- Các hành vi đặc biệt.
- Sự quan tâm.
- Khả năng thích ứng với công việc (tự điều chỉnh, phản ứng với sự thay đổi, biểu hiện đột biến về tâm lý,.....).

Xác định những đòi hỏi đối với các công việc cần thay thế và bổ sung mới cần mời các nhà chuyên môn tham gia trên một số lĩnh vực. Và trong một số trường hợp cần thiết, có thể có sự tham gia của người lao động hoặc đại diện của người lao động trong các tổ chức như công đoàn.

Mỗi một đơn vị nhỏ trong tổ chức cần tiến hành xác định nhu cầu nhân sự của tổ chức mình như sau:

- Tên phòng, ban đơn vị cần có nhu cầu nhân sự thay đổi.
- Việc làm cần có sự thay đổi về nhân sự (yêu cầu cần có sự thay thế)
- Những thông tin chi tiết về công việc cần tuyển bao gồm cả việc mô tả công việc, các điều kiện, và những thông tin về những lợi ích vật chất và tinh thần mà nhân sự có thể nhận được khi vào làm ở các vị trí đã nêu trên.
- Những thông tin về điều kiện hợp đồng như thời hạn hợp đồng; chế độ của việc chấm dứt hợp đồng và các vấn đề khác.

Các cơ quan nhà nước thường ít quan tâm đến việc xác định ban đầu nhu cầu nhân sự mới của mình một cách chiến lược. Số lượng nhân sự mới được tuyển vào thường được phân bổ "theo chỉ tiêu biên chế" từ các cơ quan quản lý nhân sự cấp trên – Bộ Nội vụ phân bổ chỉ tiêu biên chế cho các bộ, ngành,

tỉnh; Ban tổ chức chính quyền tỉnh tiếp theo phân bổ cho các địa phương. Trong khi đó các đơn vị có nhu cầu nhân sự ít chịu tác động của quá trình phân bổ này.

Các tổ chức nhiều khi không áp dụng ngay từ ban đầu phương pháp phân tích công việc và mô tả vị trí và nhân sự cần đưa vào bổ sung. Chính vì vậy công tác tuyển dụng bổ sung nguồn nhân sự cho tổ chức thường mang tính gia tăng, tức năm nào cũng xin thêm biên chế. Trong khi đó, nhu cầu thực sự của công việc chưa đặt ra về bổ sung nhân sự. Điều này cũng đã làm cho bộ máy hành chính nhà nước luôn bị "phình to" ra.

B. Thu hút người tham gia quá trình dự tuyển

1. Tạo lập thị trường lao động cho tổ chức

Áp dụng các hình thức khác nhau để tạo lập thị trường cho riêng cho tổ chức (quảng cáo, giới thiệu qua các kênh giao tiếp);

- Đăng ký qua mạng internet. Đây là một công cụ có thể thu hút được nhiều người tham gia ở các nước phát triển.
- Tìm kiếm các nguồn nhân lực có thể. Cử người đến các trung tâm giới thiệu; các trường đại học; các tổ chức khác để truyền thông về đòi hỏi nguồn nhân lực cho cơ quan.

Trên thực tế, tùy thuộc vào điều kiện của thị trường lao động mà có thể mức độ quan tâm của các tổ chức khác nhau về công việc tạo lập thị trường lao động riêng cho tổ chức của mình. Trong nhiều nước, khi thị trường lao động dư thừa, khả năng lựa chọn lớn, các tổ chức không quan tâm đến các hoạt động riêng của tổ chức mình để thu hút lao động. Trong khi đó, có nhiều trường hợp, do thị trường khan hiếm, cạnh tranh, thị trường riêng của từng tổ chức cần phải hết sức quan tâm.

2. Tổ chức phải làm gì để tạo thị trường lao động riêng cho mình - tức thu hút được người có chất lượng để chọn.

Đây là điều mà đa số các tổ chức cần quan tâm. Điều này xảy ra không chỉ đối với trường hợp khan hiếm nguồn nhân lực, mà còn cả trong trường hợp thị trường lao động dư thừa.

Trong mọi trường hợp cả bên cần nhu cầu và bên có nhu cầu đều cần lựa chọn cho mình những điều kiện tối ưu nhất. Khi dư thừa lao động, áp dụng các biện pháp để tạo lập thị trường riêng cho tổ chức cũng là cách thức để lựa chọn người tốt nhất. Trong trường hợp thị trường khan hiếm, tạo thị trường riêng cho tổ chức cũng là cách thức để cạnh tranh. Tạo điều kiện hấp dẫn người lao động sẽ thu hút được nhiều người đến với tổ chức.

Một số biện pháp sau đây cần quan tâm để thu hút người tham dự tuyển chọn và tạo thị trường lao động riêng cho tổ chức:

- Mô tả công việc và chi tiết hoá hoạt động;
- Nêu các yêu cầu đòi hỏi rõ ràng, công khai (tuổi, giới tính, trình độ học vấn; chuyên môn,...);
- Áp dụng các hình thức tiếp thị thành công;
- Thông báo công khai các chính sách phát triển nhân lực của tổ chức như bồi dưỡng, thăng tiến, tiền công và các chế độ khác.
- Những thách thức của tổ chức trong việc tạo thị trường lao động riêng cho tổ chức trong điều kiện cạnh tranh và ràng buộc về pháp luật;
- Cần hiểu những đòi hỏi của người lao động khi làm việc trong tổ chức;
- Tại sao họ muốn làm việc cho tổ chức và tại sao không?

Việc tạo lập một thị trường lao động riêng cho cơ quan hiện đang là vấn đề quan tâm chung của các tổ chức. Nhiều nước trên thế giới áp dụng mô hình "công ty thuê mua lao động", một hình thức tạo thị trường lao động cho các tổ chức có nhu cầu nhân lực riêng cho tổ chức mình nhưng lại không muốn có nhiều rủi ro khi tự mình thiết lập thị trường lao động riêng*.

Để có thể thu hút nhiều người tham gia vào thị trường lao động riêng của tổ chức, có thể áp dụng nhiều biện pháp. Một trong những biện pháp được chú ý là quảng cáo. Quảng cáo có thể khai thác nhiều khía cạnh quan tâm của người lao động muốn tìm cho mình một công việc hợp lý.

Hiện nay, có thể áp dụng nhiều dạng khác nhau để quảng cáo.

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động. Hay nói khác đi sử dụng một công ty làm trung gian, môi giới để quảng cáo. Các trung tâm giới thiệu việc làm của các nước đều thực hiện chức năng quảng cáo cho các công ty có nhu cầu lao động.
- Thông báo trước cửa ra vào của cơ quan là một trong những dạng trước đây thường được nhiều tổ chức làm. Cách thức này không tốn kém do không phải chi trả cho hoạt động quảng cáo, nhưng đây là cách thức

* Thuê lao động từ công ty cho thuê lao động thực chất là trả một khoản phí cho công ty cho thuê để họ cung cấp lao động cho công ty có nhu cầu lao động. Người lao động vẫn do công ty cho thuê quản lý. Mọi chế độ đối với người lao động đều do công ty cho thuê lao động chịu trách nhiệm (bảo hiểm, các chế độ khác). Nhiều công ty vừa và nhỏ trên thế giới hiện coi đây như là một thị trường lao động cần thiết cho mình và không cần chi phí để thành lập bộ phận quản lý nguồn nhân lực như ở các công ty lớn. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa công ty cho thuê và công ty thuê lao động cũng mang tính chất thị trường. Trên thực tế ở Việt Nam cũng đã hình thành các công ty theo kiểu xuất khẩu lao động. Khi thực hiện các hợp đồng thuê lao động giữa các công ty (nước ngoài) với các công ty này, mọi chế độ đối với người lao động đều do các công ty xuất khẩu chịu trách nhiệm. Nhưng trong mối quan hệ thị trường, nhiều công ty cho thuê lao động bị phá sản, giải tán để lại thị trường lao động cho người sử dụng lao động phải giải quyết. Trong trường hợp đó, mọi khó khăn thường rơi vào công ty sử dụng lao động chứ không phải công ty thuê mua

làm không tạo điều kiện để có được một nguồn thị trường lao động có tiềm năng cho việc tuyển người.

Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng (báo, đài phát thanh, tivi) đều phải trả chi phí và do đó cần tìm hiểu nghệ thuật trong quảng cáo nhằm tốn ít chi phí nhưng cung cấp đủ thông tin cho việc thu hút người tham gia "thị trường lao động riêng" cho tổ chức để có nhiều cơ hội tuyển được người đang cần cho tổ chức. Mặt khác, quảng cáo cung cấp thông tin phải thu hút được những người thực sự mà tổ chức cần.

Các tổ chức hành chính nhà nước thường không muốn quảng cáo những thông tin mang tính chất riêng của tổ chức vì đó thường bị xem như là "bí mật" của tổ chức. Điều đó có thể không làm cho những người có năng lực thực sự quan tâm đến tổ chức hành chính nhà nước. Cũng do các nhà quản lý nhân sự trong các tổ chức hành chính thường quá đề cao vai trò quyền lực của mình, do đó coi nhẹ việc quảng cáo những lợi thế của tổ chức để hấp dẫn ứng cử viên cho tổ chức. Để có thể thu hút được những người có chất lượng vào thị trường lao động riêng cho tổ chức, cần giới thiệu một số nội dung cơ bản:

- Các loại thông tin về tổ chức, đặc biệt nhấn mạnh đến vị thế của tổ chức trong tổng thể các cơ quan nhà nước.
- Các loại hình công việc mà tổ chức đang đảm nhận cũng như vị trí công việc sắp tới.
- Yêu cầu đối với công việc, kể cả những vấn đề thuộc về cá nhân (bao gồm những đòi hỏi của tổ chức đối với những người muốn tham gia dự tuyển như: bằng cấp, ngoại ngữ, hình thức,.....).
- Những quyền lợi, vật chất và tinh thần mà người mới vào làm việc cho tổ chức sẽ nhận được.
- Những thông tin khác (cách thức giao tiếp, liên lạc, đơn từ,...)

Trong pháp luật về tuyển người vào làm cho tổ chức các cơ quan quản lý hành chính nhà nước, đăng thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng là một thủ tục bắt buộc hiện nay đối với các cơ quan quản lý hành chính nhà nước. Đây là một trong những xu hướng cải cách được nhiều nước quan tâm nhằm tạo cơ hội tiếp cận bình đẳng cho mọi công dân trong việc làm của các cơ quan quản lý nhà nước. Đồng thời cũng là cách thức để nhà nước có thể tuyển được những người tốt nhất trong những người muốn làm việc cho nhà nước.

Cán bộ làm công tác nhân sự trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước cần phải được trang bị các kiến thức cần thiết về cách thức làm quảng cáo để thu hút người dự tuyển.

Các tổ chức khi cần tuyển nhân viên mới, sử dụng kết hợp nhiều hình thức quảng cáo. Báo được sử dụng như là một hình thức và được đăng tải nhiều lần.

Đăng quảng cáo cần ngắn gọn nhưng đầy đủ thông tin, và thiết kế hấp dẫn sẽ thu hút được nhiều người (xem ví dụ minh họa đăng trên Báo Hà nội mới ngày 22/2/2002).

TUYỂN LAO ĐỘNG

Trung tâm Bưu chính (VTP) - Công ty Điện tử viễn thông quân đội, hiện đang kinh doanh tại trên địa bàn 45 tỉnh thành trong toàn quốc. Trung tâm đang cần tuyển nhân viên *làm việc tại T.P. Hồ Chí Minh* cho các vị trí sau:

1. Nhân viên Marketing:

- Số lượng: 10 nhân viên
- Yêu cầu: + Nam, dưới 32 tuổi
+ Tốt nghiệp đại học, khối kinh tế

2. Nhân viên kế toán:

- Số lượng: 03 nhân viên
- Yêu cầu: + Nam, dưới 35 tuổi
+ Tốt nghiệp đại học chuyên ngành kế toán

Yêu cầu chung:

- Trung thực, năng động, có khả năng làm việc dưới áp lực cao
- Bằng B tiếng Anh, vi tính, có xe máy
(ưu tiên những người đã có kinh nghiệm)

Hồ sơ hội đủ tiêu chuẩn xin gửi về Ban LĐTL, Trung tâm Bưu chính viễn thông quân đội, 16 Cát Linh, Hà nội trước ngày 5/3/2002
(không hoàn trả hồ sơ)

3. Sơ tuyển nhóm người tham gia "thị trường lao động riêng" cho tổ chức.

Thực chất của công việc này là làm tinh hóa thị trường lao động riêng của tổ chức. Đây cũng là công việc quan trọng với nhiều ý nghĩa khác nhau.

Trước hết, "chọn lựa sơ bộ nhanh" thị trường lao động riêng của tổ chức vừa mới tạo ra thông qua quá trình quảng cáo, thu hút nhân lực bằng nhiều cách khác nhau làm cho việc lựa chọn tiếp theo đơn giản hơn, ít tốn kém hơn.

Hai là, qua sơ tuyển có thể có điều kiện để xem chi tiết nhân sự tổ chức trên hồ sơ giấy tờ và trên cơ sở đó có những ý tưởng cần xem xét, bổ sung.

Ba là, quá trình sơ tuyển trên hồ sơ giấy tờ sẽ giúp xác định điều kiện để cơ quan tuyển dụng tập trung vào những ứng cử viên quan trọng nhất đã được ưu tiên.

Trong nhiều tổ chức nhà nước, việc sơ tuyển cần được quan tâm còn bởi khía cạnh chính trị của những người làm việc trong các cơ quan nhà nước nói chung và các cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng. Một số vị trí trong hệ thống chức nghiệp đòi hỏi phải được xác định cụ thể về vấn đề chính trị và lý lịch. Trong điều kiện cụ thể của Việt Nam, vấn đề sơ tuyển ban đầu (ngiên cứu hồ sơ) là một việc làm không thể bỏ qua.

Trong điều kiện thị trường lao động hạn chế và cách thức quảng cáo không được áp dụng, có thể số lượng người nộp đơn hạn chế nên việc sơ tuyển không đặt ra như là một nội dung của quá trình tuyển dụng.

Nhiều tổ chức có cơ hội để thu hút người nộp đơn, việc tuyển chọn sơ bộ có thể hạn chế tổn kém tiếp theo cho xã hội. Ví dụ, một cơ quan nhà nước chỉ tiêu tuyển chỉ có 20 người, nhưng có đến hơn 700 người nộp đơn. Nếu có những tiêu chí cụ thể ban đầu, có thể loại bỏ từ ban đầu một số thí sinh, để công việc tuyển chọn đỡ phức tạp, vì phải loại bỏ quá nhiều người.

4. Cần làm cho người lao động thấy trước công việc

Một điều quan trọng cho công tác sơ tuyển hay tạo thị trường riêng cho tổ chức là vấn đề tạo điều kiện cho những người muốn vào làm việc trong tổ chức thấy được thực tế của công việc. Điều này sẽ tạo cho người sẽ vào làm trong tổ chức có được một kỳ vọng đúng với công việc mà họ sẽ làm. Và đó cũng chính là cách thức nhằm hạn chế sự ra đi sớm của người lao động khi mọi kỳ vọng của họ trở thành thất vọng. Tuy nhiên, lý thuyết này chỉ đúng khi mối quan hệ giữa cung và cầu trong thị trường lao động có thể tạo ra một sự cân bằng tương đối. Khi thị trường khan hiếm việc làm (thừa lao động, tỷ lệ thất nghiệp cao), mọi mối quan hệ sẽ thay đổi. Những tổ chức kể cả tổ chức nhà nước cung cấp cho những người muốn vào làm cho tổ chức một thực tế về việc làm trong tổ chức, không bóp méo, xuyên tạc sẽ tạo ra được một thị trường lao động đúng cho mình. Một số công ty tư nhân ở Việt Nam cũng như các nước thường quảng cáo rất hấp dẫn về các lợi ích mà người lao động nhận được (ví dụ, các công ty xuất khẩu lao động) nhằm thu hút người nộp đơn (có lệ phí); nhưng trên thực tế, họ đã bóp méo công việc mà người lao động sẽ làm và những gì họ nhận được, tạo nên mâu thuẫn về sau giữa hai bên.

Mô tả đúng thực tế công việc, các yêu cầu cũng như chế độ đãi ngộ cũng là cách để bảo đảm hiệu quả của tuyển, chọn người lao động cho tổ chức. Hiện nay, lao động trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng và nhà nước nói chung ở nhiều nước không còn hấp dẫn như trước đây, nên khi tạo thị trường riêng cho các cơ quan này gặp sự cạnh tranh của các tổ chức tư nhân. Nhiều người có năng lực không tham gia vào thị trường lao động nhà nước mà chạy sang thị trường lao động của các doanh nghiệp tư nhân do việc làm và tiền lương ở đó hấp dẫn hơn.

Mô tả đúng hiện thực công việc để tạo thị trường lao động cho riêng tổ chức mình nhằm làm cho người lao động tự xây dựng cho mình một kỳ vọng khi nộp đơn gia nhập thị trường lao động của tổ chức (kể cả các cơ quan quản lý hành chính nhà nước).

5. Xây dựng hệ thống các tiêu chí cần cho việc chọn nhằm bảo đảm chọn người như tổ chức mong muốn.

- Phân tích công việc là điều kiện tiên quyết cần để xác định tiêu chí chọn người.
- Dựa vào sự so sánh với người được đánh giá hoạt động tốt hiện nay;
- Dựa vào bằng cấp, học vấn, ngành và thời gian học;
- Dựa vào kinh nghiệm công tác;
- Thâm niên.
- Các tiêu chuẩn về sức khỏe;
- Các tiêu chuẩn về nhân cách cá nhân;
- Các tiêu chí phải có giá trị về nội dung phát triển và cạnh tranh.

Một trong những vấn đề được các nhà nghiên cứu tuyển dụng quan tâm là tạo điều kiện để người tham gia dự tuyển có một bức tranh đầy đủ về những công việc mà họ sẽ làm. Biết trước công việc một cách thực tế là một phương pháp được nhiều tổ chức sử dụng. Đó là một bản tóm lược cung cấp cho những người tham dự kỳ thi tuyển những thông tin đầy đủ, rõ ràng về những nét đặc trưng hấp dẫn cũng như hạn chế của công việc.

Mô tả công việc phải chính thức, thành văn và phải cụ thể. Ví dụ cần tuyển người vào một công việc thư ký trong tổ chức, cần chỉ ra những công việc cụ thể mà nhân viên thư ký phải làm (10-15 nhiệm vụ và mỗi nhiệm vụ sẽ có những quy định cụ thể). Đây không chỉ là cơ sở để xây dựng tiêu chí chọn mà còn là cơ sở để xác định các hình thức bồi dưỡng tiếp.

Một hình thức cũng cần sử dụng để lựa chọn là bắt buộc người dự tuyển điền chi tiết vào đơn xin việc. Nhiệm vụ của nhà quản lý nhân sự là phải xây dựng mẫu đơn để nhằm tìm ra được các thông tin cần thiết và có thể tổng hợp bằng chương trình máy tính.

6. Thủ tục cần thiết đầu tiên: nộp đơn xin dự tuyển vào tổ chức

Người muốn được tham dự kỳ thi tuyển phải làm đơn xin dự tuyển. Đơn xin dự tuyển vừa là dịp để cung cấp cho nhà quản lý nhân sự của tổ chức có những thông tin mà họ cần; đồng thời đơn cũng là một hình thức thể hiện sự tình nguyện của người nộp đơn. Ví dụ về mẫu của một đơn xin dự tuyển vào một cơ quan quản lý nhà nước:

Mẫu đơn:

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

(Hà Nội), ngày tháng năm 2002

ĐƠN XIN DỰ THI TUYỂN CÔNG CHỨC

Ngạch:.....

Kính gửi: Hội đồng thi.....

Tên tôi là:.....

Sinh ngày..... tháng năm.....

Thường trú tại:.....

Địa chỉ báo tin
.....

Trình độ chuyên môn đào tạo:.....

Sau khi nghiên cứu điều kiện dự tuyển công chức ngạchtôi thấy bản thân có đủ điều kiện, tiêu chuẩn để tham dự kỳ thi.

Tôi tự nguyện làm đơn này và mong muốn được Hội đồng thi chấp thuận cho phép tôi được tham gia kỳ thi. Nếu trúng tuyển, tôi xin chấp hành nghiêm túc mọi quy định của Nhà nước.

Tôi xin gửi kèm theo đơn này hồ sơ xin dự thi tuyển công chức gồm:

1. Bản khai lý lịch.
2. Giấy chứng nhận sức khỏe.
3. Văn bằng.
4. Chứng chỉ
5. Hai phòng bị, hai ảnh cỡ 4x6.

Kính đơn
(Ghi rõ họ, tên và ký)

(Trích từ: Sổ tay nghiệp vụ cán bộ làm công tác tổ chức nhà nước – Ban Tổ chức- Cán bộ Chính phủ - 2000- Tô Tử Hạ chủ biên)

Đơn có thể được thiết kế để cung cấp những thông tin tối thiểu về cá nhân người nộp đơn cũng như một số thông tin kỳ vọng tổ chức muốn biết. Có nhiều cách thiết kế mẫu đơn, nhưng hiện nay mẫu đơn cần được thiết kế để có thể xử lý nhanh trên các chương trình máy tính.

Hình thức đơn kèm theo sơ yếu lý lịch thường rất phổ biến hiện nay. Thông qua sơ yếu lý lịch cũng có thể chỉ ra được những thông tin về kinh nghiệm trên các lĩnh vực hoạt động của ứng cử viên.

Sơ yếu lý lịch cũng như đơn được thiết kế để người điền cảm thấy sự tự nguyện của mình và tự cam kết với những thông tin cung cấp.

Một bản sơ yếu lý lịch hay một lá đơn thay cho sơ yếu lý lịch gồm:

(1) Phần những thông tin cơ bản: họ và tên (họ, tên đệm, tên); ngày tháng năm sinh; nơi sinh; số chứng minh thư hay hộ chiếu; địa chỉ; tình

trạng hôn nhân, gia đình (vợ, chồng, các con); tham gia các tổ chức chính trị (đoàn, công đoàn, đảng);

- (2) Phần thông tin về quá trình công tác;
- (3) Phần thông tin về tình trạng sức khỏe;
- (4) Phần về kỳ vọng của bản thân đối với tổ chức.

Nhiều nước đòi hỏi phải kê khai cụ thể về tiến trình học tập: ở đâu, bao nhiêu lâu. Đây là nền tảng rất cơ bản được sử dụng để tuyển chọn của nhiều nước.

Mẫu đơn xin việc (chỉ việc điền vào)

ĐƠN XIN VIỆC

- Họ, tên:.....
 - Ngày, tháng, năm sinh:.....
 - Địa chỉ:.....
 - Dân tộc:.....
 - Số chứng minh thư, hộ chiếu:.....Số điện thoại:.....
 - Địa chỉ báo tin:.....
 - Tình trạng sức khỏe:.....
 - Học vấn cao nhất đã hoàn thành:.....
 - Trường cao đẳng:
Tên trường:.....Địa điểm:.....
Thời gian từ:.....đến.....
 - Tốt nghiệp : ☐ Có ☐ Không
 - Trường Đại học:
Tên trường:.....Địa điểm:.....
Thời gian từ:.....đến.....
 - Tốt nghiệp : ☐ Có ☐ Không
 - Các loại trường khác:
 - Phục vụ trong quân đội: ☐ Có ☐ Không
Thời gian: từđến.....
 - Nhận được phụ cấp thương tật,... từ quân đội: ☐ Có ☐ Không
 - Nghề đã học trong quân đội:
 - Ngoại ngữ:
▪ Quá trình công tác trước khi xin vào cơ quan, doanh nghiệp (ghi 5 năm trở lại đây):
Tên cơ quan/ doanh nghiệp :.....
Địa điểm:.....
Thời gian: Từđến.....
 - Chức vụ hiện nay:.....
 - Mức lương:.....
- Tôi xin cam đoan những thông tin trên là đúng sự thật ,nếu phát hiện ra sai trái, xin chịu hình thức sa thải. Cơ quan có quyền yêu cầu tôi viết thông tin bổ sung nếu cần.

.....ngày..... tháng..... năm.....

Người xin việc ký tên

Mẫu đơn xin dự thi tuyển và những thông tin gì cần được đưa vào trong đơn cần được các nhà quản lý nhân sự quan tâm.

C. Tuyển chọn người mới cho tổ chức

Để chọn người mới cho tổ chức, các nhà quản lý nhân sự cần thu hút người nộp đơn dự tuyển. Đối với người dự tuyển, ngoài những thủ tục cần thiết như nộp đơn, tham gia kỳ thi tuyển, tổ chức còn cần quan tâm đến năng lực, hành vi cũng như kinh nghiệm của người nộp đơn, và các yếu tố khác như gia đình người đó (vì cũng là yếu tố ít nhiều có ảnh hưởng đến quá trình công việc), tất nhiên năng lực làm việc của người nộp đơn dự tuyển là đáng quan tâm hơn cả.

1. Một số vấn đề chung về tổ chức tuyển chọn.

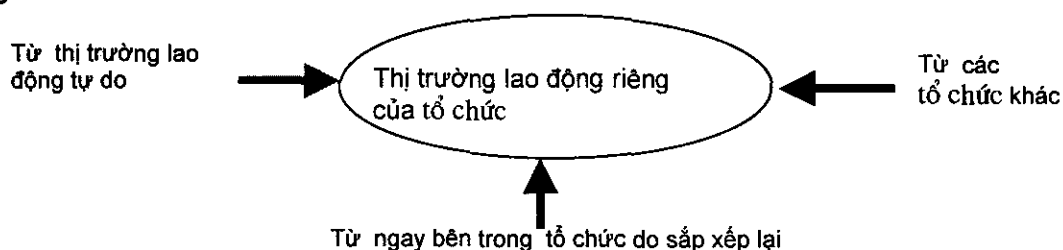
Chọn lựa những người đã nộp đơn xin dự tuyển là một quá trình để tổ chức có thể chọn trong số những người dự tuyển người đáp ứng tốt nhất đòi hỏi của tổ chức cho những vị trí cần tuyển trong điều kiện cụ thể của tổ chức. Mặc dù nhấn mạnh đến khía cạnh hiệu quả (tức chọn được người đáp ứng nhất), tổ chức vẫn phải quan tâm đến việc tạo cơ hội để tiếp cận bình đẳng đến công việc cho tất cả mọi người dự tuyển. Điều đó cũng có nghĩa là khi chọn, vẫn còn phải quan tâm thêm một số tiêu chí khác.

Quá trình chọn là nhằm tìm ra những người tốt nhất đáp ứng yêu cầu công việc. Do đó, để bảo đảm việc chọn người đúng, cần xây dựng hệ thống các tiêu chí chọn phù hợp với môi trường tổ chức vận động và phát triển.

Chọn người là bước quan trọng nhất trong quy trình bổ sung người cho tổ chức hành chính nhà nước.

Do đặc trưng đặc biệt của cơ quan quản lý nhà nước nói chung và cơ quan hành chính nhà nước nói riêng, việc chọn trong số những người đã tham gia tạo lập thị trường lao động riêng của tổ chức, một mặt vừa theo những cách thức tuyển chọn chung, vừa cần đưa ra những điều kiện riêng cụ thể phù hợp với đặc trưng của công việc trong các cơ quan quản lý nhà nước nói chung và các cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng.

Như trên đã nêu, thị trường lao động để tuyển người vào làm việc ở một vị trí trong tổ chức được thu hút từ nhiều nguồn khác nhau. Có thể khái quát bằng sơ đồ hình vẽ 3.2.



Hình 3.2: Các dòng nguồn nhân lực cho tổ chức

Do nguồn gốc hình thành thị trường lao động cho việc tuyển dụng khác nhau và do nhu cầu của việc làm trong tổ chức cần xây dựng những tiêu chí cụ thể cho việc tuyển chọn cũng như hình thức tuyển chọn.

Trên nguyên tắc chung, việc chọn người bổ sung cho tổ chức cần chú ý:

- Chọn người từ thị trường lao động riêng đã được tạo lập. Điều này nhằm hạn chế việc những người khác tự do tham gia quá trình tuyển dụng. Hay nói khác đi, chỉ tuyển người đã được xem xét sơ bộ bước đầu ở trên. Việc ấn định thời gian cho việc nộp đơn xin dự tuyển ở trên cần tạo cơ hội để mọi người muốn hay có đủ điều kiện đều có cơ hội để tham gia.

- Chọn người từ thị trường lao động tự do nộp đơn dự tuyển. Về nguyên tắc họ cũng được xem xét bình đẳng như những người khác.

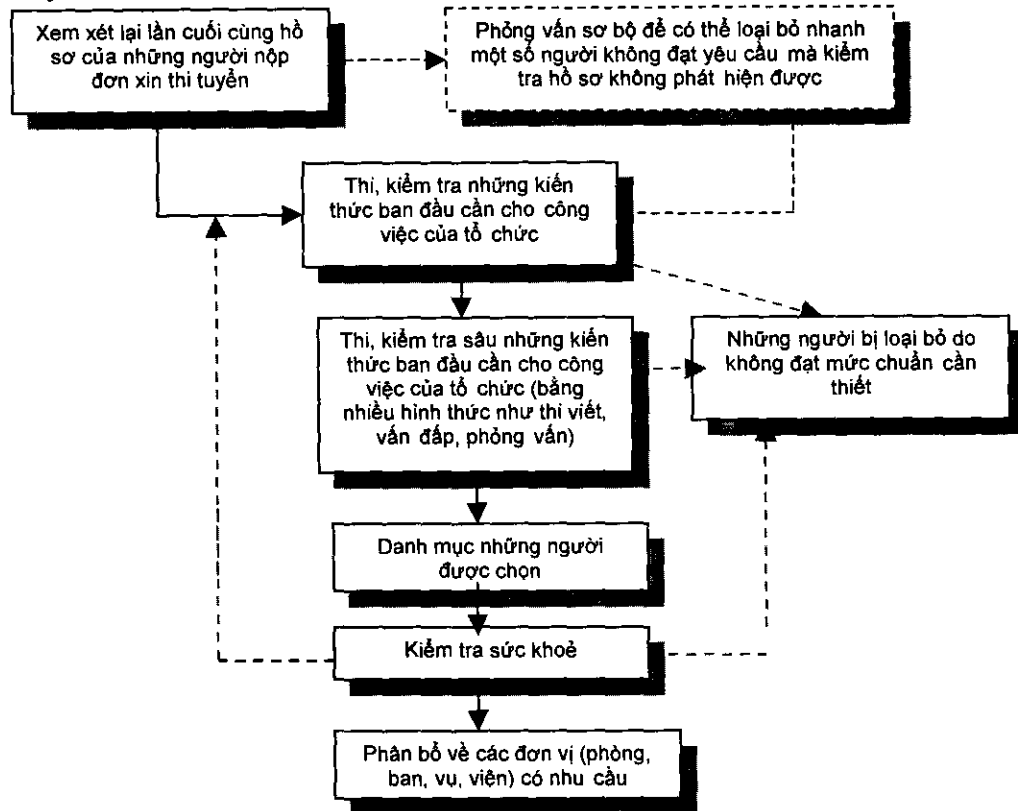
- Chọn người từ các tổ chức khác. Nhiều người đã làm việc trong các tổ chức khác nhưng do nhiều lý do khác nhau họ muốn chuyển sang tổ chức này. Trong trường hợp này cũng cần lưu ý đến thực trạng của họ để xem họ là người được chuyển; hoặc coi họ như những người thuộc thị trường lao động tự do đã nêu trên.

- Nhóm bên trong tổ chức tham gia vào quá trình tuyển chọn do sắp xếp lại. Đó là những người dư, thừa ở các đơn vị trong tổ chức. Khái niệm dư thừa được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau. Thừa do công việc của đơn vị đó giảm quy mô cũng như nhiệm vụ, chức năng; thừa do không đủ năng lực để đáp ứng công việc của đơn vị do quá trình phát triển; thừa do trước đây bố trí không đúng chuyên môn, ngành, nghề. Việc sử dụng nhóm người này có thể được hiểu theo hai nghĩa: bố trí lại (sắp xếp lại nhân sự trong tổ chức, theo nghĩa chuyển từ nơi thừa sang nơi thiếu hay cũng được gọi là tuyển chọn ngay từ bên trong) và tuyển lại.

Tham gia vào thị trường lao động hiện nay, có nhiều người mới tốt nghiệp từ các trường đại học. Họ là những người đã được trang bị các kiến thức hiện đại mà bản thân “cha, anh” của họ trong các tổ chức chưa được trang bị hoặc nếu muốn được trang bị cần có thời gian khá dài. Nếu các tổ chức chỉ thực hiện chuyển nhằm giải quyết vấn đề dư thừa cục bộ, khó có thể nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như việc áp dụng các kỹ năng hiện đại trong việc thực hiện hoạt động của tổ chức. Đó cũng là điều mà chính sách nhân sự và chính sách tuyển dụng cần được các nhà quản lý nhân sự cũng như quản lý nói chung quan tâm.

Trong nhiều trường hợp, việc chọn người trong tập hợp người muốn gia nhập tổ chức, đặc biệt là các cơ quan quản lý nhà nước phải dựa trên những định hướng đã được vạch ra trong chính sách nhân sự. Chính sách cán bộ là một trong những căn cứ quan trọng để xây dựng các tiêu chí cần cho quá trình tuyển chọn người cho tổ chức. Mọi tổ chức đều quan tâm đến việc xây dựng chính sách nhân sự cho tổ chức mình. Đó là công việc không chỉ của nhà quản lý nhân sự mà là của cả tập thể lãnh đạo tổ chức.

2. Quy trình chọn người mới (hình 3.3)



Hình 3.3: Quá trình chọn người (sơ đồ đơn giản)

Bước 1: Hoàn thiện danh sách những người nộp đơn xin dự tuyển; Tiếp theo là: xây dựng trọng số cho các tiêu chí chọn người.

Bước 2: Xem xét lại danh sách lần cuối trước khi tổ chức thi tuyển (có thể phải sơ tuyển bằng cuộc phỏng vấn nhanh).

Bước 3: Thi tuyển bằng nhiều cách thức khác nhau như thi viết, thi vấn đáp.

Bước 4: Bổ sung hồ sơ.

Bước 5: Phỏng vấn trước khi có quyết định chọn (phỏng vấn lần 2).

Bước 6: Kiểm tra sức khỏe;

Bước 7: Ra quyết định và chuyển nhân sự cho đơn vị sử dụng.

Phân chia thành các giai đoạn trên chỉ có tính tương đối. Cần làm rõ nội dung của từng giai đoạn trong quy trình đó.

Sau khi đã thông báo để thu hút người nộp đơn tham gia vào thị trường lao động riêng cho tổ chức, quá trình lựa chọn có thể bao gồm hai bước: Chuẩn bị danh sách những ứng viên có chất lượng theo những tiêu chí đã nêu trên và chọn trong số những người có chất lượng những người đáp ứng cao nhất yêu cầu.

Một số tổ chức có thể đơn giản các bước đã nêu trên do số lượng người dự tuyển hay số việc làm rất hạn chế. Một cơ quan quản lý hành chính nhà nước trong năm chỉ được phép tuyển thêm 2-3 người, trong khi đó có thể có hàng trăm người xin dự tuyển. Cũng có công ty số việc làm rất lớn, nhưng nguồn lao động từ thị trường không đủ cung cấp nên số lượng người nộp đơn rất hạn chế (do ngay từ ban đầu các tiêu chí tuyển đã được quảng cáo đầy đủ). Trong cả hai tình huống trên các bước còn lại để tuyển chọn sẽ khác nhau.

3. Kỹ thuật trong quá trình chọn người mới bổ sung cho tổ chức.

Chọn người bổ sung cần quan tâm một số biện pháp mang tính kỹ thuật. Đây là những công cụ quan trọng nhằm bảo đảm chọn đúng người vào làm việc trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước. Hai kỹ thuật sau đây cần chú ý: thi (các dạng khác nhau) và phỏng vấn.

a. Rà soát lại danh sách những người nộp đơn dự tuyển

Hoàn thiện danh sách những người nộp đơn dự tuyển nhằm lên danh sách để tiến hành các thủ tục cần thiết cho quá trình thi tuyển. Đây cũng là dịp để xem lại lần cuối những vấn đề thuộc về nhân sự trên giấy tờ. Trong không ít trường hợp, kiểm tra lại lần cuối này cũng có thể giúp các chuyên gia nhân sự phát hiện một số vấn đề chưa phát hiện lần trước. Công việc này thường do các nhân viên trong hội đồng thi tuyển đảm nhận hoặc mời các chuyên gia bên ngoài tham dự với tư cách tư vấn chuyên môn.

Xác định trọng số cho các tiêu chí lựa chọn. Về nguyên tắc, những tiêu chuẩn cần thiết để chọn người đã được thông báo cho những người tham gia dự tuyển biết trên phương tiện thông tin đại chúng. Nhưng mỗi một tiêu chí để được tuyển vào các tổ chức có thể được xác định trọng số ưu tiên khác nhau tùy theo số lượng người dự tuyển. Mặt khác cũng phụ thuộc vào từng thời gian cụ thể mà tiêu chí nào được quan tâm hơn.

Trọng số cho từng tiêu chí được xác định dựa trên việc mô tả công việc mà người được tuyển phải thực hiện. Những tiêu chí nào trong điều kiện hiện tại làm cho công việc có thể đạt được hiệu quả cao nhất. Nhiều tổ chức trong đó kể cả các cơ quan quản lý hành chính nhà nước thường dựa vào các tiêu chí sau:

- Mức độ giáo dục (bằng cấp các loại, trường,...).
- Kinh nghiệm
- Sức khỏe.
- Các đặc trưng thuộc về nhân cách.

* *Tiêu chí giáo dục* được nhiều tổ chức coi là yếu tố đầu tiên để chọn các ứng cử viên sáng giá nhất cho vị trí cần tuyển. Giáo dục được đánh giá trên nhiều tiêu thức khác nhau như:

- + Trường học (danh tiếng của trường, dân lập hay quốc lập; trong nước hay nước ngoài).
- + Số năm học.
- + Loại chuyên môn được đào tạo (Luật, hành chính hay kinh tế, xã hội)
- + Bằng cấp (trung cấp, cao đẳng, đại học; bằng khá, trung bình hay giỏi).

Đa số các tổ chức đều đưa ưu tiên (trọng số) cho người học nhiều hơn; bằng cấp cao hơn. Điều này cũng được áp dụng ở Việt Nam khi tuyển công chức mới (Tiến sỹ, thạc sỹ được tuyển thẳng vào công chức nếu phù hợp ngành nghề chuyên môn; cử nhân tốt nghiệp loại giỏi cũng được ưu tiên)*.

* *Kinh nghiệm công tác* cũng được xác định như là một tiêu chí có trọng số. Nhiều tổ chức ưu tiên để tuyển những người có kinh nghiệm trên các lĩnh vực tương đương, đặc biệt các tổ chức cần tuyển các nhà quản lý. Thâm niên công tác trên một lĩnh vực cụ thể cũng được xác định như là một tiêu chí để ưu tiên.

* *Tiêu chuẩn sức khoẻ* hay các yếu tố thuộc về thể chất trong một vài trường hợp cũng được xem là trọng số. Nhiều công việc chỉ tuyển đàn ông mà không tuyển phụ nữ; nhiều công việc đòi hỏi phụ nữ phải có chiều cao nhất định. Hoặc những công việc liên quan đến điều kiện khó khăn, yêu cầu cụ thể hơn về sức khoẻ.

* *Những đặc trưng về nhân cách* cũng được đưa vào trọng số như: tuổi, giới tính, có gia đình hay chưa có,...

Trên nguyên tắc chung của các văn bản pháp luật, việc đưa ra các tiêu chí có tính trọng số không được sử dụng để phân biệt, đối xử không bình đẳng. Các tiêu chí và trọng số chỉ được đưa ra vì yêu cầu công việc.

b. Phỏng vấn nhanh

Phỏng vấn nhanh cũng là một cách thức để loại bỏ bớt những người không đủ yêu cầu. Trong đợt phỏng vấn nhanh, cũng có thể không quan tâm để loại trừ mà có thêm thông tin để bổ sung. Thông thường, các loại thông tin tập trung để biết kinh nghiệm của người dự tuyển; những kỳ vọng của họ khi được vào làm việc. Cuộc phỏng vấn thường trước khi thi tuyển chính thức khoảng 3-5 ngày, và kéo dài vài ba phút.

c. Thi là một hình thức được nhiều tổ chức quan tâm áp dụng.

Trong những năm trước đây, các tổ chức nhà nước do đặc trưng quyền lực của mình nên ít quan tâm đến việc tổ chức thi tuyển người bổ sung nguồn nhân lực cho các cơ quan quản lý nhà nước nói chung và các cơ

* Một vấn đề đặt ra cũng được các nước quan tâm là vấn đề chất lượng của bằng cấp. Đây cũng là vấn đề bức xúc hiện nay ở Việt Nam. Thiếu kiểm soát; chạy theo cơ chế thị trường, mua bán kiến thức đã tạo ra đội ngũ những người bằng thật, kiến thức giả và do đó đã loại bỏ mất những người có kiến thức thật mà không có tiền để lo chạy việc

quan hành chính nhà nước nói riêng. Hiện nay, tuyển công chức mới vào trong các cơ quan thường bắt buộc phải áp dụng hình thức thi tuyển

Việc tổ chức thi tuyển phải tiến hành thông qua nhiều hình thức khác nhau. Tuy nhiên, cần chú ý đến nội dung thi phải gắn liền với công việc sau này người trúng tuyển phải làm. Hay như nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra: các nội dung thi phải liên quan đến công việc mới có thể tuyển được đúng người. Nếu không, kỳ thi chỉ mang tính hình thức, và không làm cho kỳ thi trở thành kỳ thi tuyển người bổ sung cho công việc.

Tuyển thông qua hình thức thi tuyển (viết, vấn đáp hay trắc nghiệm) cần phải bảo đảm tính công bằng, không sử dụng nó như là một hình thức đối xử hay loại bỏ những đối tượng gặp khó khăn về các vấn đề như dân tộc, tôn giáo,..... Nội dung này cũng được tiến trình cải cách hành chính hiện nay của các nước quan tâm. Việt Nam trong nhiều thập kỷ qua luôn có các chính sách để ưu tiên cho những đối tượng gặp khó khăn được tham gia làm việc trong các cơ quan quản lý nhà nước nói chung và cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng. Tỷ lệ người dân tộc, phụ nữ ngày càng gia tăng trong các cơ quan quyền lực nhà nước.

◆ *Hai dạng đang được tồn tại trong việc thi để tuyển chọn người: thi viết và thi vấn đáp.*

Hình thức thi viết đã tồn tại từ lâu và được nhiều nước áp dụng trong việc tuyển công chức. Nhưng hình thức này đang giảm dần và thay vào đó là hình thức trắc nghiệm.

Thi vấn đáp được áp dụng trong nhiều trường hợp. Đây là cách thức thay cho thi viết. Thi vấn đáp có thể giúp đánh giá nhanh hơn thi viết và đánh giá đúng thực chất của người dự thi. Tuy nhiên phương pháp này đòi hỏi phải tổ chức chi tiết và tốn kém hơn thi viết.

Nhiều tổ chức sau khi quảng cáo để thu hút người dự tuyển, có thể không tổ chức các hình thức thi tuyển khi số lượng người nộp đơn hạn chế hoặc do công việc yêu cầu phải thực hiện bằng hình thức khác (phỏng vấn).

◆ *So với các phương thức tuyển dụng khác, thi tuyển có nhiều ưu điểm nổi trội. Các thí sinh tham gia thi tuyển phải cạnh tranh với nhau về năng lực và trình độ chuyên môn để giành những vị trí nhất định trong các tổ chức. Nhìn chung, những người trúng tuyển phải là những người giỏi nhất trong số những người dự thi và đáp ứng các yêu cầu do tổ chức đặt ra. Ở đây cần loại trừ một số trường hợp cá biệt khi nhà nước phải thực hiện các chính sách xã hội đối với một số đối tượng đặc biệt hay một số vùng đặc biệt như miền núi, hải đảo để đáp ứng các yêu cầu của xã hội. Sự cạnh tranh trên có tác dụng khuyến khích các thí sinh phải không ngừng nâng cao trình độ, năng lực của chính mình. Qua đó nâng cao mặt bằng dân trí, văn hoá chung cho toàn xã hội. Về*

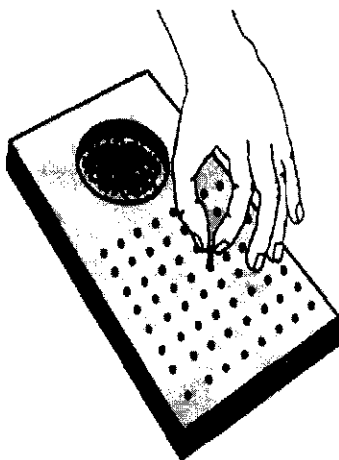
khía cạnh tâm lý, mỗi khi qua được kỳ thi tuyển vào tổ chức người lao động sẽ cảm thấy tự hào và phải phấn đấu nhiều hơn nữa. Do đó mà các tổ chức ngày càng nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động.

Về lý thuyết, thi tuyển càng khó khăn bao nhiêu thì khả năng chọn người giỏi càng cao bấy nhiêu. Tuy nhiên, chúng ta chỉ có thể vận dụng được các ưu điểm nêu trên khi có sự thi tuyển nghiêm túc, khách quan, công bằng và chính xác. Một khi vi phạm các nguyên tắc đó, thi tuyển chỉ mang tính chất hình thức giả tạo. Trong trường hợp đó, không những nó không đạt được mục đích đề ra mà còn phản tác dụng. Hệ quả tất yếu là những người được tuyển dụng không đủ năng lực và trình độ chuyên môn cần thiết để thực hiện các công việc mà tổ chức giao cho.

d. Trắc nghiệm

Trắc nghiệm một hình thức thi đang được nhiều tổ chức áp dụng để kiểm tra nhanh một số yêu cầu đối với người dự tuyển. Để kiểm tra việc xử lý nhanh và chính xác và tâm lý, xử dụng phương pháp “cắm đinh bằng hai ngón tay” (xem sơ đồ hình vẽ 3.4).

Trắc nghiệm để kiểm tra kiến thức và xử lý thông tin đúng cũng được áp dụng nhằm xác định mức độ am hiểu về tổ chức của các thí sinh dự tuyển. Trong nhiều tổ chức đòi hỏi hiểu biết về tổ chức trước khi vào làm việc. Đây cũng là một trong những nội dung ít được các tổ chức trước đây quan tâm. Nhiều người vào tổ chức, nhưng chưa hiểu rõ tổ chức cần làm gì và làm như thế nào.



Hình 3.4: Trắc nghiệm bằng thiết bị

e. Phỏng vấn

Phỏng vấn là một hình thức để kiểm tra sâu hơn những người dự tuyển đã qua kỳ thi vấn đáp hoặc thi viết. Cũng có khi các tổ chức chỉ tiến hành hai loại hình thi đã nêu trên. Cũng có tổ chức, sau khi đã tổ chức thi viết, vấn đáp (trắc nghiệm) tiến hành phỏng vấn (kiểm tra sâu) trước khi phân công về các vị trí công việc. Nếu như việc thi tuyển theo hình thức việc làm, có thể không cần qua phỏng vấn. Tổ chức phỏng vấn cũng là một cách để có thể bổ sung thông tin nhằm phục vụ việc phân bổ người mới tuyển vào các vị trí hợp lý hơn. Hiện nay có nhiều cách để tiến hành phỏng vấn:

■ Phỏng vấn không chỉ dẫn

Hình thức phỏng vấn kiểu nói chuyện, không có bản câu hỏi kèm theo. Sau khi nghiên cứu bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc và hồ sơ của ứng viên, người phỏng vấn sẽ ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên, và những điểm chưa rõ, cần được làm sáng tỏ trong phỏng vấn.

■ Phỏng vấn theo mẫu

Hình thức phỏng vấn có sử dụng bản câu hỏi mẫu trong quá trình phỏng vấn ứng viên. Các câu hỏi thường được thiết kế trên cơ sở nghiên cứu kỹ lưỡng các yêu cầu của công việc, tiêu chuẩn cần có của ứng viên và thường bao trùm lên tất cả những vấn đề quan trọng nhất cần tìm hiểu về ứng viên: động cơ, thái độ, năng lực, khả năng giao tiếp, v.v...

■ Phỏng vấn tình huống

Người phỏng vấn đưa ra những tình huống giống như trong thực tế người thực hiện công việc thường gặp, và yêu cầu ứng viên phải trình bày cách thức giải quyết vấn đề. Các tình huống được xây dựng căn cứ vào quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc thực tế.

■ Phỏng vấn liên tục

Ứng viên bị nhiều người phỏng vấn hỏi liên tục, riêng biệt và không chính thức. Ứng viên thường không biết là mình đang bị phỏng vấn, nên hành vi, cách nói năng dễ bộc lộ tính cách của ứng viên một cách chân thực nhất. Hình thức này cho kết quả đáng tin cậy hơn so với hình thức phỏng vấn thuần túy không chỉ dẫn.

■ Phỏng vấn nhóm

Hội đồng phỏng vấn hoặc nhóm phỏng vấn viên cùng hỏi ứng viên, cách thức thực hiện giống như một cuộc họp báo.

■ *Phỏng vấn theo hình thức phát huy khả năng độc lập, tư duy (brinstroming).*

Đây là loại phỏng vấn nhằm khơi dậy sự hoạt động tích cực của tư duy trong những tình huống cụ thể: giải quyết các tình huống, mẫu thuẫn; giao tiếp. Loại này có thể áp dụng để lựa chọn nhà quản lý mới (trong mô hình việc làm hoặc trong trường hợp thi tuyển nhà quản lý).

Để phỏng vấn đạt được những đích đã đề ra, các nhà quản lý nhân sự cũng như những người tham gia hội đồng tuyển sinh cần quan tâm. Một số nội dung để phỏng vấn đạt kết quả cần chú ý: chuẩn bị phỏng vấn; chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn; xây dựng hệ thống thang điểm đánh giá các câu trả lời; thực hiện phỏng vấn.

Quá trình thực hiện phỏng vấn đòi hỏi có sự tham gia của những người sẽ trực tiếp sử dụng công chức và các chuyên gia nhân sự. Các câu hỏi đưa ra phỏng vấn phải giúp cho cả hai bên có điều kiện hiểu biết lẫn nhau.

g. Tổ chức thi tuyển

Để tổ chức thi tuyển, các cơ quan cần chuẩn bị chu đáo một số khâu để vấn đề thi tuyển được công bằng, chính xác, chọn được người đúng theo yêu cầu mà tổ chức cần. Đó là:

- Thành lập Hội đồng thi
- Lựa chọn môn thi
- Xác định nội dung thi
- Những người tham gia hỏi thi

Các vấn đề trên sẽ được nghiên cứu ở các nội dung mang tính chuyên đề. Đây là những nội dung các nhà quản lý nhân sự cũng như các nhà quản lý tác nghiệp trong các tổ chức cần quan tâm.

Đối với các tổ chức nhà nước, các nội dung trên đều được nhà nước quy định cụ thể trong hệ thống văn bản pháp luật về quản lý công chức. Những quy định đó nhằm bảo đảm tính hợp pháp, hợp lý, công bằng trong việc thi tuyển. Đặc biệt trong điều kiện thị trường lao động đang gặp nhiều khó khăn như hiện nay, vấn đề tuyển chọn người vào làm việc trong các tổ chức càng cần chú ý đến những nội dung mang tính kỹ thuật đã nêu trên để chọn đúng người.

h. Kiểm tra sức khỏe.

Đây là một khâu trong quá trình chọn. Có thể tiến hành khám sức khỏe trước hoặc sau khi thi tuyển. Khám tuyển sức khỏe trước khi tiến hành các thủ tục tuyển chọn đã nêu trên thông qua hình thức nộp chứng nhận sức khỏe do các cơ quan y tế cấp. Cũng có ý kiến cho rằng cần tiến hành các thủ tục như đã nêu trên và khám sức khỏe sau. Cả hai hình thức đều có những hạn chế, ưu điểm riêng. Việt Nam đang áp dụng hình thức đầu là chứng nhận của các cơ quan y tế là bảo đảm sức khỏe để làm việc trong các tổ chức.

i. Quyết định chọn

Chọn người để bổ sung cho tổ chức là một công việc quan trọng. Như đã nêu trên, các nhà quản lý nhân sự thường đứng trước nhiều khó khăn trong việc quyết định chọn ai, mặc dù tổ chức đã có những tiêu chí cho việc tuyển chọn.

Trong các tổ chức nhỏ, không có phòng nhân sự (nhà quản lý nhân sự), nhu cầu tuyển chọn bổ sung hàng năm không lớn nhà quản lý điều hành trực tiếp làm các quyết định chọn nhân viên bổ sung cho tổ chức. Trong một số tổ chức không phải nhà nước, có thể chỉ áp dụng hình thức phỏng vấn (trực tiếp giữa nhà quản lý và người xin dự tuyển) để chọn người phù hợp nhất. Cách thức này sẽ giúp các nhà quản lý chọn người mình cần, nhưng cũng không tránh khỏi những hạn chế.

Đối với các tổ chức nhà nước, hình thức thi tuyển là bắt buộc. Do đó, quyết định chọn người trúng tuyển thuộc quyền của hội đồng tuyển dụng công chức mới. Sau khi có quyết định của hội đồng thi tuyển, thủ trưởng đơn vị sẽ quyết định tuyển nhân viên mới vào làm việc trong cơ quan quản lý hành chính nhà nước.

Ai ký quyết định chọn phụ thuộc vào mức độ phân quyền trong quản lý công chức.

Một quyết định tuyển công chức mới đều phải tuân theo mẫu quy định chung và dựa trên kết quả thi tuyển, phỏng vấn.

Một quyết định tuyển dụng cần chứa đựng các yếu tố hợp pháp, hợp lý của một quyết định quản lý hành chính nhà nước^{*}. Để ra một quyết định cần làm rõ:

- Căn cứ để ra quyết định;
- Tuyển dụng ai, ngạch nào;
- Thời gian tập sự (bao nhiêu lâu).
- Chế độ lương (bao nhiêu phần trăm lương khởi điểm).
- Các quyền lợi khác (nếu có);

**** Chọn người, những điều cần quan tâm:***

- 1. Chọn người cũng chịu tác động của các yếu tố bên ngoài và đặc biệt vai trò của các tổ chức công đoàn, quần chúng.*
- 2. Tiêu chí chọn phải được thông báo trước khi chọn và cần áp dụng phương pháp phân tích công việc để xây dựng tiêu chí.*

^{*} Quyết định quản lý hành chính nhà nước đòi hỏi các yếu tố hợp pháp và hợp lý. Nếu không tuân thủ cả hai yếu tố đó, sẽ không bảo đảm thực hiện quyết định đó. Tuyển nhân viên mới phải dựa vào phân cấp quản lý công chức để ra quyết định.

3. *Nên thiết lập quy trình các bước chọn. Không quá chi tiết nhưng cũng không nên bỏ qua những bước cần thiết.*
4. *Vị trí càng quan trọng càng đòi hỏi việc lựa chọn cụ thể, áp dụng nhiều công cụ kỹ thuật.*
5. *Không nên tạo sự ưu tiên không dựa vào chất lượng cho người trong tổ chức.*
6. *Cả nhà quản lý trực tiếp và nhà quản lý nhân sự tham gia quá trình chọn sẽ bảo đảm tốt hơn người được chọn.*
7. *Sử dụng nhiều cách khác nhau để thu thập, xử lý thông tin càng làm cho người được chọn phù hợp với công việc.*
8. *Tổ chức càng lớn, đòi hỏi càng tinh vi, hoàn thiện việc chọn người bổ sung.*
9. *Những công việc có thể lượng hoá, nên tổ chức thi kiểm tra, sát hạch.*
10. *Không nên tuyệt đối hoá hệ thống tuyển chọn của tổ chức.*
11. *Thi, kiểm tra sát hạch là cơ sở pháp lý cần thiết để chọn đúng người.*

III. TẬP SỰ CHO NGƯỜI MỚI ĐƯỢC TUYỂN VÀO TỔ CHỨC

1. Tập sự là gì?

Thuật ngữ này được hiểu khá phong phú về nội dung. Có người nói tập sự là thử việc; tập làm quen với công việc của tổ chức, cơ quan hành chính nhà nước. Trong một số tài liệu, khái niệm học việc cũng tương tự với tập sự, mặc dù học việc có thể không cần qua giai đoạn tuyển chọn chính thức như đã nêu trên.

Khái niệm tập sự cũng có thể được gọi là quá trình “cơ quan hoá” người mới được tuyển chọn. Đó là một quá trình, vì cần có thời gian để người mới tuyển học những chuẩn mực giá trị văn hoá, thủ tục của tổ chức. Đó cũng chính là quá trình để làm quen với môi trường mới; tập làm quen với công việc sẽ được đảm nhận cũng như những gì mà tổ chức kỳ vọng từ họ. Đồng thời cũng là quá trình để người mới tuyển vào hiểu được cách thức hoạt động cũng như chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của tổ chức. Và tập sự cũng là cách thức để người mới tuyển có thể bổ sung thêm những kiến thức cần thiết mà họ chưa có hoặc trước đó họ thấy không cần thiết. Trong quá trình tập sự, người mới tuyển cần được các nhà quản lý, người cùng làm việc trong cơ quan giúp đỡ, để hoà nhập vào môi trường trong tổ chức. Nếu người mới tuyển không thực hiện được “hoà nhập, tổ chức hoá”, thì các nhà quản lý cũng sẽ phải có các biện pháp cần thiết để tạo ra những mong muốn đó.

Theo hệ thống pháp luật quản lý công chức hiện nay ở Việt Nam, tập sự là một trong những nội dung bắt buộc của người mới được tuyển dụng vào cơ quan nhà nước nói chung và công chức nói riêng.

2. Lợi ích của tập sự

Người mới vào làm việc trong các tổ chức nói chung và đặc biệt trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng thường có những biểu hiện “lo lắng”. Điều đó làm cho công việc của họ không như họ mong muốn và có thể tạo tâm lý muốn rời bỏ tổ chức sớm hoặc ngay sau khi nhận việc một thời gian. Kinh nghiệm của các nhà quản lý nhân sự chỉ ra là hiệu quả của công tác tuyển chọn được gắn liền với số lượng người bỏ việc sau thời gian tháng, quý, năm. Tập sự là một trong những cách thức để nâng cao hiệu quả. Tập sự có nhiều mục đích khác nhau, nhưng cần quan tâm một số mục đích:

- Giảm sự căng thẳng, lo âu của người mới được tuyển. Trong thời gian ban đầu, tâm lý lo sợ thất bại thường xuất hiện. Đây cũng là một tâm lý bình thường khi người mới tuyển có khác nhiều kiến thức, nhưng chưa biết tập trung vào khâu nào để có thể bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ. Hơn nữa khi mới đến tổ chức, họ có thể “bị” những người lâu năm ở cơ quan cư xử theo hình thức “ma cũ bắt nạt ma mới”. Nhiều câu hỏi của những người lâu năm cũng có thể tạo ra tâm lý lo sợ và nếu không có thời gian cần thiết, có thể càng gây tâm lý căng thẳng*.

- Tạo sự dễ chịu để nhận thức tốt hơn tổ chức và công việc. Trong giai đoạn này, người mới tuyển sẽ dễ định hướng hơn những gì tổ chức cần và tổ chức có. Đồng thời cũng sẽ là giai đoạn mà sự ràng buộc chính thức chưa cao nên tạo tâm lý dễ, thoải mái hơn khi tiếp cận.

- Mở rộng sự hiểu biết về tổ chức và công việc. Tập làm quen với công việc; bổ sung những kiến thức cần thiết.

- Giảm những sai sót không cần thiết. Nhiều sai sót chỉ do chưa được quan sát, xem xét. Khi người mới nhìn người lâu năm bên cạnh làm cũng là dịp phát hiện ra những điều cần phải làm theo.

- Giảm hiện tượng bỏ việc bất ngờ (sau 1 tháng, vài tuần). Nhiều nhà quản lý nhân sự đã thống kê được tỷ lệ bỏ việc cao nhất sau thời gian đầu tiếp xúc với công việc. Những gì họ cảm thấy không hiệu quả, không muốn, không cần có thể dẫn họ đến chỗ thôi việc.

* Những câu hỏi tương tự đơn giản như “cậu có thể đánh được bao nhiêu trang văn bản trong 1 giờ; khả năng tiếng Anh của cậu ở mức nào; cậu có biết thuật ngữ này không...” đều gây tâm lý không tự tin ban đầu cho người mới được tuyển vào.

- Hiện thực hoá mong muốn của người mới tuyển qua tiếp xúc với công việc. Đặc biệt nhiều người khi vào làm việc trong các cơ quan nhà nước, kỳ vọng với tổ chức thường rất lớn. Những kỳ vọng như: tiền lương, địa vị, đi học nước ngoài bằng học bổng của nhà nước, nhà ở không mất tiền,... thường có thể bị thay đổi ngay sau khi làm việc trong tổ chức các cơ quan hành chính nhà nước. Thông qua tập sự, người mới tuyển có thể tự xây dựng cho mình những kỳ vọng thực tế hơn, đúng hơn và do đó sẽ có cơ hội để thực hiện hơn.

3. Người dẫn dắt chương trình tập sự.

Chức năng dẫn dắt người mới tuyển thực hiện tập sự thuộc về các nhà quản lý tác nghiệp. Tuy nhiên, vai trò của các nhà quản lý nhân sự (trong trường hợp tổ chức có đơn vị quản lý nhân sự riêng hoặc công chức làm nhiệm vụ quản lý nhân sự) cũng rất quan trọng. Xây dựng chương trình tập sự là công việc cần thiết để bảo đảm cho thời gian tập sự đạt được mục đích đã vạch ra. Các nhà quản lý nhân sự cần phối hợp với các nhà quản lý tác nghiệp, chuyên môn để thiết kế chương trình tập sự, trong đó trách nhiệm chủ yếu là nhà quản lý chuyên môn.

Các nhà quản lý chuyên môn cần sử dụng đội ngũ chuyên gia, những người làm việc lâu năm trong tổ chức cùng tham gia thực hiện chương trình tập sự; xây dựng nội dung tập sự. Các tổ chức sản xuất trước đây đã sử dụng thành công khái niệm thợ cả để kèm cặp thợ học việc; việc phân công người có kinh nghiệm, lâu năm trong tổ chức kèm cặp, giúp đỡ, hướng dẫn người mới tuyển có ý nghĩa rất quan trọng. Tập sự và hướng dẫn tập sự trở thành trách nhiệm bắt buộc của các nhà quản lý trong các cơ quan hành chính nhà nước. Ở nước ta, đã có những văn bản quy định cụ thể trách nhiệm của người được giao hướng dẫn tập sự. Cần phát huy tinh thần giúp đỡ người đi trước với người mới để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức nói chung và của người mới, tạo cho họ nhanh chóng “cơ quan hoá”.

Thời gian tập sự:

- Tuỳ thuộc vào công việc;
- Tuỳ thuộc vào mức độ kỹ năng, kiến thức;
- Tuỳ thuộc vào môi trường tổ chức;
- Khác.

4. Cách thức tiến hành chương trình tập sự.

- *Bắt đầu từ việc làm quen với các thông tin cơ bản nhất về tổ chức.* Mỗi tổ chức có thể có những cách thức khác nhau để làm công việc mang tính giới

thiệu về tổ chức. Những nội dung cơ bản như tổ chức và lịch sử của tổ chức; chính sách nhân sự của tổ chức; điều kiện làm việc và một số quy tắc, quy chế đang được lưu hành. Công việc này có thể tiến hành trong vòng 8 giờ đồng hồ (1 ngày làm việc); cũng có thể trong thời gian ngắn hơn hoặc chỉ đưa cho người mới một bản viết đã có sẵn, tự đọc.

- *Lựa chọn người hướng dẫn.* Điều này thường được xác định thông qua quyết định phân công người hướng dẫn tập sự. Chọn người hướng dẫn tập sự cũng chính là chọn một nhà đào tạo. Do đó cũng cần chú ý đến một số yêu cầu đối với người này. Trong hệ thống pháp luật hiện hành, quyết định phân công tập sự, trách nhiệm, chế độ vật chất được quy định cụ thể. Người hướng dẫn tập sự phải có thâm niên ít nhất 6 năm trong lĩnh vực chuyên môn, ngành; có kinh nghiệm hướng dẫn; được hưởng phụ cấp trách nhiệm và chịu trách nhiệm hướng dẫn tập sự và báo cáo kết quả của người tập sự trước lãnh đạo cơ quan.

- *Xây dựng chương trình tập sự.* Mỗi người tập sự cần xây dựng chương trình tập sự của cá nhân trên cơ sở sự hướng dẫn của người hướng dẫn. Kế hoạch, chương trình tập sự được thông qua sẽ là cơ sở để đánh giá kết quả tập sự.

- *Các yêu cầu về công việc.* Có thể gọi đây là những nội dung người tập sự cần làm trong thời gian tập sự để hoà nhập vào tổ chức. Nhiệm vụ chủ yếu trong giai đoạn này là học tập các vấn đề liên quan đến tổ chức cũng như công việc. Học tập nghĩa vụ, trách nhiệm của công chức nói chung; quy tắc quy chế tổ chức nói riêng; hệ thống tổ chức, chức năng nhiệm vụ của ngành, cơ quan; kiến thức cần bổ sung; chế độ chính sách; cách ứng xử giao tiếp trong tổ chức; các công cụ khác.

5. Nhân viên mới cần được đào tạo, bồi dưỡng

Người mới tuyển không phải tự nhiên sinh ra để phục vụ tổ chức, do đó tập sự đóng vai trò quan trọng như là dạy những kiến thức tối thiểu ban đầu cho người làm việc trong các tổ chức. Nhiều tổ chức sản xuất, kinh doanh hay khu vực tư nhân tỏ ra khá thành công hơn so với khu vực nhà nước. Điều đặc biệt nhấn mạnh là trên thực tế, hệ thống đào tạo quốc dân không ai dạy những gì cần phải làm trong các tổ chức. Nên những người mới ra trường tuy có kiến thức chuyên môn, nhưng họ thiếu những kỹ năng hoạt động trong các tổ chức, do đó tập sự và đào tạo tiếp trước khi chính thức làm việc phải đặt ra như một yêu cầu tất yếu.

Tất cả các bước cung cấp thông tin cần được tiến hành tuần tự và sau thời gian tập sự cần khẳng định được người mới tuyển chọn phù hợp với công việc

và vị trí được giao. Hoặc chính họ có thể tự rút lui trước khi được bổ nhiệm chính thức vào vị trí.

6. Hết tập sự và tuyển dụng chính thức

Tập sự được coi là giai đoạn cuối cùng của việc tuyển dụng nhân sự và chỉ sau khi kết thúc giai đoạn tập sự, tổ chức mới có chính thức nguồn nhân sự được bổ sung. Bản thân cả hai phía, người sử dụng lao động và người lao động mới chính thức phụ thuộc lẫn nhau, mặc dù sau này cả hai bên đều có thể chấm dứt hợp đồng. Ở một số nước, do sự cạnh tranh, có thể nhiều người chỉ tham dự kỳ thi tuyển và làm “thử” ở các tổ chức để tìm kiếm kinh nghiệm để sau đó ra làm việc cho các tổ chức khác. Trong trường hợp đó, việc tuyển dụng không thành công.

Các tổ chức đều không có sự bắt buộc nào với việc không được chấm dứt hợp đồng sau tập sự. Do đó, cần tìm hiểu đầy đủ thông tin cần thiết để tránh sự ra đi của người cần ở lại hoặc phải đưa những người phải ra đi do không đủ điều kiện.

CHƯƠNG 4

ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG TỔ CHỨC

I. NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC.

Đánh giá hoạt động thực thi công việc của người lao động trong các tổ chức là một công việc cần thiết để nhằm hoàn thiện không ngừng hoạt động của họ. Mọi tổ chức đều tiến hành đánh giá hoạt động của nguồn nhân lực trong tổ chức. Việc đánh giá được tiến hành cho các đối tượng khác nhau và cho những người nắm giữ các vị trí khác nhau.

1. Tầm quan trọng của việc đánh giá nhân sự trong tổ chức.

Mọi người đều thừa nhận tầm quan trọng của đánh giá. Nếu không có đánh giá, khó có thể xác định được kế hoạch hành động, hoạch định chính sách phát triển chung của tổ chức và phát triển nguồn nhân lực.

Hiểu được điều đó, các tổ chức đều phải làm công tác đánh giá nguồn nhân lực của tổ chức mình. Đánh giá nguồn nhân lực của tổ chức để xác định cụ thể những yếu tố mà nguồn nhân lực của tổ chức đang phải đối mặt và đó cũng chính là cơ sở làm cho nguồn nhân lực vượt qua được những khó khăn, thách thức. Bởi vì, nhân sự trong tổ chức chịu tác động của nhiều yếu tố, đánh giá nhằm tạo cơ hội để tiếp cận và giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả hơn, với mục đích phát triển nguồn nhân lực.

2. Nội dung công tác đánh giá

a. *Đánh giá hiệu quả* làm việc của người lao động trong tổ chức

Hiệu quả là một khái niệm mang tính tương đối. Đó là sự so sánh kết quả tạo ra với chi phí cần thiết cho việc thực hiện.

Hiệu quả cũng là sự so sánh hoạt động của những người trên cùng một cương vị, vị trí.

Hiệu quả cũng có thể là sự so sánh với những mục tiêu mà cơ quan, đơn vị đã vạch ra.

b. *Đánh giá năng lực và trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động.*

Đây là một nội dung rất phức tạp của hoạt động đánh giá. Khái niệm năng lực cũng như trình độ chuyên môn trên thực tế rất khó phân biệt chi tiết. Một số người cho rằng trình độ chuyên môn, nghiệp vụ chính là những năng lực cần thiết để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Cũng có người cho rằng kỹ năng của người lao động mới là điều cần thiết để giúp họ hoàn thành công việc. Chính vì vậy năng lực, kỹ năng trong đánh giá có thể sử dụng chung. Đánh giá kỹ năng có thể xác định:

- Kỹ năng (năng lực) tốt, phục vụ cho hoạt động;

- Kỹ năng, năng lực chưa tốt, chưa đáp ứng được yêu cầu;
- Những kỹ năng, năng lực cần mà người lao động chưa có;
- Những kỹ năng không cần thiết cho công việc mà người lao động có.

Đánh giá năng lực, kỹ năng của người lao động rất phức tạp. Do đó để công việc đánh giá đúng, cần xây dựng chuẩn cho các loại kỹ năng.

c. Đánh giá tiềm năng

Tiềm năng của người lao động trong tổ chức chính là khả năng có thể chuyển đổi, tiếp thu các kỹ năng mới một cách nhanh chóng, hiệu quả. Tiềm năng của người lao động sẽ thể hiện thông qua đào tạo, bồi dưỡng các kỹ năng mới nhằm phục vụ cho đòi hỏi mới của tổ chức. Nhiều người có thể có những năng lực, kỹ năng hiện tại đáp ứng, nhưng khả năng nhận thức, tiếp thu những nội dung mới rất hạn chế và điều đó cũng có nghĩa là họ có tiềm năng thấp.

Trong quản lý nhân lực, nhiều người cho rằng, tuyển chọn một người cần nhận định đúng tiềm năng của họ. Dù có thể kỹ năng hiện tại hạn chế, nhưng tiềm năng lớn vẫn có thể đào tạo, bồi dưỡng để trở thành những nhà quản lý, chuyên gia giỏi,

Tiềm năng của một người thường gắn liền rất cụ thể với động cơ làm việc của họ. Tự bản thân họ có những tiềm năng và họ tự xác định cho mình động cơ làm việc. Đây cũng là một vấn đề phức tạp trong đánh giá.

d. Đánh giá động cơ của người lao động trong tổ chức

Thuật ngữ động cơ nhằm chỉ những gì thúc đẩy người lao động làm việc theo những hành vi khác nhau. Một người khi xử lý một công việc cũng có thể có động cơ tốt và động cơ xấu. Theo quan điểm tâm lý, mỗi hành vi của một người cụ thể đều có những động cơ hiển thị hay tiềm ẩn. Xác định được động cơ của người lao động làm việc trong tổ chức để có thể tác động thêm động cơ tốt và kìm hãm những động cơ thúc đẩy không lành mạnh.

Các nhà quản lý nhân sự cần nghiên cứu, đánh giá để hiểu rõ động cơ làm việc của người lao động trong tổ chức bao gồm cả những người ở các vị trí quản lý cao cấp, đến các nhân viên làm việc theo chế độ hợp đồng.

Đánh giá động cơ của một cán bộ, nhân viên trong tổ chức cần quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển động cơ. Đó là các yếu tố sau:

◆ Các đặc điểm cá nhân

Động cơ vừa là những sức đẩy bên trong của từng con người trước hoạt động cụ thể đồng thời là những gì cụ thể lôi kéo họ từ bên ngoài. Chính vì vậy, đặc điểm cá nhân người lao động sẽ quyết định rất lớn đến động cơ

bên trong của họ cũng như nhận thức và chịu ảnh hưởng của sức thu hút bên ngoài. Điều này thể hiện rất cụ thể đối với những người bị đồng tiền mua chuộc khi thi hành nhiệm vụ; trong khi đó một số đông có thể tránh được sự cám dỗ này để thực hiện công việc theo đúng kỷ luật của tổ chức đã đề ra.

Đặc điểm cá nhân hay nhân tính của từng con người có thể tạo ra những hành vi khác nhau.

Nghiên cứu nhân tính của từng người cũng có nghĩa là đánh giá động cơ của họ.

◆ *Các đặc điểm của công việc hay nghề nghiệp:*

Đặc điểm của công việc được giao có thể tạo nên nhiều lực kéo và giúp người lao động hình thành nhân cách, hành vi và động cơ mới. Nhiều người vốn không có những hành vi xấu, nhưng có thể vị trí công việc, nghề nghiệp tạo cho họ có những động cơ không lành mạnh. Ví dụ, một nhân viên hải quan, từ một sinh viên mới ra trường có một tâm hồn trong trắng, muốn phục vụ hải quan theo đúng khuôn khổ pháp luật quy định. Nhưng những năm tháng phục vụ, gắn liền với nhiều món hàng có thu nhập hàng tỷ đồng, dần dần họ đã bị đồng tiền cám dỗ và trở thành kẻ tiếp tay cho buôn lậu.

Nghề nghiệp và do đó đòi hỏi sự hình thành nhân cách phải được thúc đẩy bởi chính những gì bên trong của bản thân người lao động. Mặt khác cần có sự động viên cần thiết của bên ngoài (nhà quản lý, lãnh đạo) để họ có thể hình thành nhân cách tốt. Nếu một vụ buôn lậu bị bắt và phát hiện, nhưng người cán bộ không được động viên thích đáng, họ khó hình thành nhân cách chống buôn lậu. Trong khi đó, thế lực đồng tiền lại thường xuyên tác động và lôi kéo họ.

Trong cơ quan quản lý hành chính nhà nước nhiều hoạt động sử dụng quyền lực nhà nước để giải quyết các công việc phục vụ nhân dân. Nếu không có cách thức thiết lập động cơ làm việc đúng, sẽ gây nhiều tác hại không chỉ có công việc cụ thể đó mà còn làm tổn hại đến niềm tin của nhân dân đối với nhà nước. Đánh giá để xác định đúng động cơ hoạt động của cán bộ, công chức có ý nghĩa để đánh giá đúng từng con người cụ thể.

◆ *Đặc điểm và hoàn cảnh thực tế của tổ chức:*

Mỗi một tổ chức có những chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn nhất định. Một số có những đặc quyền phê duyệt, cấp phát nhiều loại chương trình, dự án. Nhiều tổ chức là các đơn vị cung cấp dịch vụ công; nhiều loại hàng hoá do nhà nước tạo ra mang tính độc quyền như điện, nước do một số doanh nghiệp nhà nước đảm nhận. Môi trường quyền lực của tổ chức và những gì tổ chức liên quan có thể dần hình thành bổ sung nhiều nhóm động cơ của cá nhân người làm việc trong các tổ chức.

Môi trường hoạt động càng có những điều kiện để tìm kiếm những lợi ích cá nhân, việc đánh giá động cơ hoạt động của cán bộ, nhân viên trong từng tình huống cụ thể càng có ý nghĩa quan trọng.

3. Những người làm công tác đánh giá

Việc quy định ai tiến hành đánh giá cũng có ý nghĩa quan trọng nhằm đạt được mục tiêu của đánh giá.

Trong nhiều tài liệu lý thuyết cũng như trong thực tiễn, có các nhóm đối tượng sau đây thực hiện việc đánh giá.

- Tự bản thân người lao động;
- Tập thể người lao động;
- Thủ trưởng cơ quan.
- Bộ phận quản lý nguồn nhân lực và các chuyên gia quản lý nhân sự.
- Các chuyên gia đánh giá (chủ yếu đánh giá thực hiện các chương trình, dự án của các cơ quan và cá nhân có liên quan)
- Đánh giá của những người ngoài cơ quan (đánh giá không chính thức).

a. Cá nhân tự đánh giá là một loại hình đánh giá tương đối phổ biến trong các cơ quan quản lý nhà nước. Trên cơ sở một khuôn mẫu của cơ quan quy định, cá nhân có thể tự đưa ra những nhận xét của bản thân về chính mình. Trong nhiều trường hợp, ý kiến tự đánh giá của cá nhân được coi là thông tin tham khảo hay đánh giá cá nhân là đánh giá không chính thức.

b. Đánh giá của tập thể là sự góp ý, nhận xét của tập thể về những hoạt động, hành vi cũng như sự cống hiến của cá nhân cho tập thể. Sự đánh giá này cũng có ý nghĩa rất quan trọng đối với đánh giá nhân sự trong tổ chức. Tuy nhiên, tùy thuộc vào điều kiện cụ thể mà chất lượng và thông tin nhận được từ tập thể khác nhau.

c. Đánh giá của thủ trưởng thông thường được coi là đánh giá quan trọng nhất, trên cơ sở kết hợp với các loại đánh giá khác.

d. Đánh giá của bộ phận quản lý nguồn nhân lực là một sự tổng hợp chung nhiều ý kiến và thông thường tập trung vào sự đánh giá tập thể hơn là đánh giá từng cá nhân.

e. Đánh giá của các chuyên gia. Trường hợp này những người đánh giá thường tập trung vào đánh giá hoạt động của nhóm để thực hiện một số nhiệm vụ đã được xác định mục tiêu từ trước. Thông thường chuyên gia đánh giá tiến hành đánh giá các chương trình, các dự án thực hiện theo hệ thống mục tiêu đã xác định và trong khuôn khổ thời gian cụ thể.

g. Đánh giá của các tập thể, cá nhân bên ngoài cơ quan. Hình thức này đã và đang được áp dụng cho nhiều cơ quan cung cấp dịch vụ khách hàng quản lý hành chính nhà nước cho nhân dân. Các cơ quan quản lý hành chính nhà nước áp dụng hình thức này dưới nhiều dạng khác nhau nhằm lấy ý kiến của khách hàng về hoạt động cung cấp dịch vụ của cơ quan (bao gồm cả các thủ tục hành chính).

Bảng 4.1: Vai trò của nhà quản lý tác nghiệp và nhà quản lý nhân sự trong đánh giá

<i>Chức năng đánh giá hoạt động</i>	<i>Nhà quản lý tác nghiệp</i>	<i>Nhà quản lý nhân lực</i>
Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá	Phê duyệt tiêu chuẩn	Tính toán các tiêu chuẩn
Xây dựng chính sách khi tiến hành	Phê duyệt các chính sách	Khuyến nghị các chính sách
Vạch ra chính sách sử dụng ai để đánh giá	Phê duyệt	Khuyến nghị
Thiết lập các tiêu chí đánh giá	Phê duyệt	Khuyến nghị
Lựa chọn hệ thống đánh giá	Phê duyệt	Khuyến nghị
Đào tạo các nhà đánh giá		
Xem xét kết quả đánh giá		
Thảo luận kết quả đánh giá với người lao động		
Lưu trữ thông tin đánh giá		

Nguồn : Quản lý nguồn nhân lực Human Resource Management của John Ivancevich.

* Mối quan hệ giữa người quản lý chuyên môn và nhà quản lý nhân sự trong đánh giá rất cần được chú ý. Phân công giữa hai nhóm quản lý này trong đánh giá cũng là cách thức để hoàn thiện đánh giá (xem nội dung ở bảng 4.1).

3. Thời điểm tiến hành đánh giá

Thời điểm tiến hành đánh giá là một trong những vấn đề nhạy cảm của công tác đánh giá. Có thể tiến hành đánh giá vào nhiều thời điểm khác nhau và mỗi một thời điểm được chọn để đánh giá sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

Có nhiều cách chọn thời điểm đánh giá:

- Đánh giá sau khi hoàn thành một công vụ cụ thể.
- Đánh giá thường kỳ (6 tháng hay hàng năm). Trước đây thường kỳ được đánh giá 6 tháng và cả năm. Hiện nay theo quy định hiện hành, người làm

việc trong cơ quan quản lý hành chính nhà nước chỉ đánh giá hàng năm- tức 1 năm chỉ có đánh giá một lần.

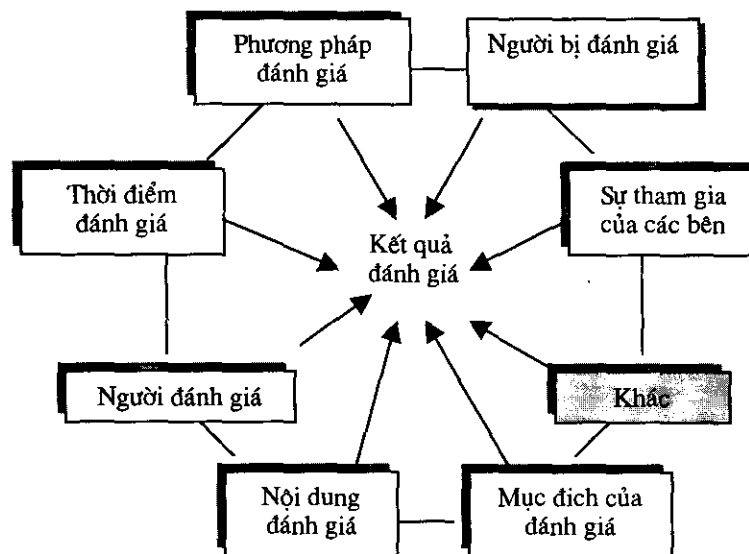
- Một số nước áp dụng hình thức đánh giá khi có cơ hội thăng tiến (chức nghiệp).

4. Yếu tố pháp lý của việc đánh giá

Tính pháp lý của đánh giá được quyết định bởi nhiều yếu tố. Mỗi một kết quả đánh giá phụ thuộc vào các yếu tố đã nêu trên và nếu không thực hiện tốt thì công việc đánh giá không tác động nhiều đến hoàn thiện hoạt động của tổ chức mà chỉ mang tính hình thức.

Một trong những yếu tố pháp lý của việc đánh giá cần được quan tâm là tất cả những quy định liên quan đến đánh giá phải được phổ biến cho tất cả mọi thành viên trong cơ quan. Những ý kiến đánh giá khác nhau về một chương trình, dự án, hoạt động riêng lẻ cũng như đánh giá từng cá nhân phải được công khai cho tất cả những ai có liên quan biết và chấp nhận sự phản hồi thông tin về kết quả đánh giá.

Quy trình mang tính pháp lý của đánh giá mô tả ở sơ đồ hình vẽ 4.1.



Hình 4.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả đánh giá

II. MỤC ĐÍCH CỦA ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG TỔ CHỨC

Đánh giá là nhằm xác định năng lực, kỹ năng, sự tham gia và hiệu quả làm việc của từng con người cụ thể trong tổ chức.

Trong đánh giá, xác định đích thực điều gì chúng ta muốn từ đánh giá là một vấn đề cần được quan tâm, nếu không, hoặc không biết tập trung vào những nội dung gì để đánh giá hay đánh giá chỉ mang tính chung, hình thức. Và nếu không xác định được mục đích của đánh giá, có thể không thể xây dựng chuẩn cho đánh giá. Đánh giá kỹ năng, năng lực của cán bộ, công chức, là đánh giá toàn bộ năng lực hay chỉ một bộ phận nhỏ của năng lực phục vụ cho một chức nghiệp cụ thể. Ví dụ, đánh giá kỹ năng giao tiếp để chọn người làm công tác đón tiếp một phái đoàn tham gia hội thảo, hội nghị quốc tế hay quốc gia.

Mục đích của đánh giá cần được nghiên cứu dựa trên hai giác độ:

-Người bị đánh giá suy nghĩ gì về quá trình đánh giá hay họ chờ đợi gì ở sự đánh giá.

-Tổ chức cần những gì khi tiến hành đánh giá hàng năm

Người bị đánh giá có thể chờ đợi từ đánh giá những vấn đề sau:

- Việc đánh giá giúp họ nhận thức và gắn bó nhiều hơn với công việc đang làm.

- Định hướng và kích thích họ thể hiện tốt hơn nữa để đạt thành tích cao hơn.

- Cung ứng những số liệu cụ thể chuẩn bị cho việc khen thưởng, thăng tiến.

Cơ quan đánh giá người làm việc trong tổ chức có thể có nhiều mục đích khác nhau. Việc xác định mục đích đánh giá có thể phụ thuộc vào loại đánh giá (đánh giá theo chức nghiệp, hoạt động cụ thể hay đánh giá định kỳ). Nhiều nội dung tập trung vào công tác kế hoạch hoá phát triển nguồn nhân lực của tổ chức; tạo tiền đề cho việc thăng tiến, khen thưởng và kỷ luật.

Mục đích thường được các nhà quản lý sử dụng kết quả đánh giá:

- (1) Quản lý tiền lương;
- (2) Thông tin phản hồi thực thi công vụ;
- (3) Xác định điểm mạnh, yếu của người lao động trong tổ chức;
- (4) Văn bản hoá quyết định nhân sự;
- (5) Thừa nhận kết quả hoạt động của cá nhân;
- (6) Xác định những hoạt động không hoàn thành;
- (7) Xác định mục đích;
- (8) Đề bạt cán bộ;
- (9) Tiếp tục hay chấm dứt hợp đồng;
- (10) Đánh giá kết quả chung.

Theo văn bản hướng dẫn hiện hành về đánh giá công chức, mục đích đánh giá công chức hàng năm được xác định là "để làm rõ năng lực, trình độ, kết quả công tác, phẩm chất đạo đức làm căn cứ để *bổ trí, sử dụng, bổ nhiệm, đề bạt, đào tạo bồi dưỡng và thực hiện chính sách* đối với công chức" *.

III. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TRONG TỔ CHỨC

Đánh giá là một quá trình nhằm đưa ra những kết luận mang tính so sánh giữa khung chuẩn với thực tế hoạt động của người lao động trong tổ chức nhằm các mục đích đã nêu trên. Xác định quy trình các hoạt động cần phải làm có ý nghĩa quan trọng để làm cho hoạt động đánh giá đạt được những mục tiêu đã vạch ra.

Quy trình đánh giá là một chuỗi liên tiếp các hoạt động đánh giá có liên hệ mật thiết, hữu cơ, khoa học với nhau nhằm tạo ra kết quả đánh giá trung thực, khách quan, khoa học. Xây dựng quy trình đánh giá đòi hỏi sự tham gia của các nhà quản lý nhân sự (các tổ chức, các chuyên gia) cũng như các nhà quản lý tác nghiệp, chuyên môn.

Quy trình đánh giá cần được xây dựng khoa học, dễ hiểu và những người có liên quan đến quy trình này đều có thể nhận thức, hiểu các nội dung của quy trình và mối quan hệ giữa các yếu tố của quy trình với nhau.

1. Quy trình chung

Không có chuẩn mực cho xây dựng quy trình đánh giá do có nhiều loại đánh giá và mục đích đánh giá. Mặt khác, quan niệm quy trình đánh giá bao gồm nhiều nội dung liên quan đến đánh giá nên có nhiều cách xây dựng quy trình.

1. Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá cho các vị trí và các tiêu chí đánh giá (làm hàng năm và dựa vào pháp luật quy định). Có ý kiến cho rằng giai đoạn này cần dựa trên chuẩn mực chung. Việc xây dựng mới chỉ có thể tiến hành với các công việc mới. Tuy nhiên, thực tế chỉ ra rằng, môi trường bên ngoài tổ chức thường xuyên biến động. Đánh giá một hoạt động hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào điều kiện bên ngoài. Và nhiều tổ chức thường xuyên điều chỉnh tiêu chí đánh giá.
2. Xây dựng chính sách đánh giá (khi nào, thường xuyên hay định kỳ; ai sẽ tiến hành đánh giá). Các cơ quan nhà nước đều dựa vào quy tắc định hướng. Trong một số trường hợp cụ thể, có thể đưa ra một số chính sách riêng dựa trên những quy định chung.

* Quy chế đánh giá công chức hàng năm ngày 05/12/1998 của Ban Tổ chức Cán bộ chính phủ (Ban hành kèm theo Quyết định số 11/1998/TCCP-CCVC ngày 05-12-1998 của Bộ trưởng - Trưởng ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ)

3. Thu thập thông tin có liên quan đến hoạt động nghề nghiệp của người bị đánh giá. Điều này đòi hỏi một hệ thống thống kê, thu thập, xử lý thông tin phục vụ công tác đánh giá.
4. Đánh giá hoạt động của người bị đánh giá;
5. Trao đổi ý kiến đánh giá với người bị đánh giá. Nhằm tìm kiếm thông tin phản hồi từ người bị đánh giá. Điều này tránh những hiện tượng thiếu hiểu biết kết quả đánh giá của người bị đánh giá.
6. Quyết định kết quả đánh giá và các tài liệu có liên quan. Là một sự chính thức thừa nhận kết quả đánh giá.

2. Ví dụ về Quy trình đánh giá công chức theo văn bản pháp luật hiện hành trong cơ quan nhà nước

Trong Quy chế đánh giá công chức hàng năm của Ban Tổ chức Cán bộ chính phủ ban hành, quy trình đánh giá công chức tập trung chủ yếu vào giai đoạn đánh giá. Quy trình này gồm các bước cụ thể sau:

- a) Công chức viết bản tự nhận xét công tác theo nội dung:
 - Chấp hành chính sách pháp luật của Nhà nước.
 - Kết quả công tác (số lượng công việc hoàn thành trong năm).
 - Tinh thần kỷ luật (ý thức tổ chức kỷ luật trong công tác, việc thực hiện nội quy cơ quan).
 - Tinh thần phối hợp trong công tác (phối hợp công tác với các cơ quan liên quan và đồng nghiệp).
 - Tính trung thực trong công tác (trung thực trong báo cáo cấp trên và tính chính xác trong các báo cáo).
 - Lối sống, đạo đức.
 - Tinh thần học tập nâng cao trình độ.
 - Tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân.

Đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo đơn vị (được bổ nhiệm giữ các chức vụ cấp trưởng cấp phó phụ trách đơn vị từ cấp phòng, ban, chi nhánh) ngoài những nội dung trên, còn phải đánh giá về kết quả hoạt động của đơn vị, khả năng tổ chức quản lý.

b) Tập thể nơi công chức làm việc tham gia vào bản tự nhận xét và ghi phiếu phân loại (không ký tên) công chức.

c) Thủ trưởng phụ trách người công chức trực tiếp đánh giá công chức theo từng nội dung quy định trên và tham khảo ý kiến nhận xét của tập thể để tổng hợp, xếp loại công chức theo 4 mức độ : Xuất sắc, Khá, Trung bình và Kém.

d) Đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo thực hiện việc tự phê bình trước đơn vị, công chức trong đơn vị góp ý kiến, cấp trên trực tiếp đánh giá.

e) Thủ trưởng phụ trách trực tiếp đánh giá công chức thông báo ý kiến đánh giá đến từng công chức của đơn vị.

f) Công chức có quyền được trình bày ý kiến, bảo lưu ý kiến những nội dung không nhất trí về đánh giá đối với bản thân mình nhưng phải chấp hành ý kiến kết luận của cơ quan quản lý có thẩm quyền.

IV. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG TỔ CHỨC

Các phương pháp đánh giá người lao động làm việc trong các tổ chức có thể khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm và điều kiện cụ thể của mỗi tổ chức.

Việc lựa chọn các phương pháp phải căn cứ vào điều kiện cụ thể của từng tổ chức. Tất cả các phương pháp được lựa chọn đều nhằm mục tiêu tạo ra được những kết quả đánh giá mong muốn. Có thể đó là những ô hình sử dụng để so sánh; cũng có thể là hệ thống thang điểm. Có thể có phương pháp ít chỉ tiêu; cũng có thể có phương pháp nhiều chỉ tiêu.

Một số phương pháp đánh giá thông dụng có thể áp dụng trong đánh giá người lao động làm việc trong các tổ chức là:

1. Phương pháp so sánh với mục tiêu đã xác định.

Phương pháp này là sự vận dụng phương pháp quản lý theo mục tiêu đã và đang được áp dụng thành công trong nhiều tổ chức.

Đánh giá hoạt động bằng phương pháp so sánh với mục tiêu đã xác định trước của tổ chức, nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc; mức độ đạt được mục tiêu của tổ chức, cá nhân.

Phương pháp đánh giá so sánh theo mục tiêu đòi hỏi tổ chức phải xác định hệ thống mục tiêu một cách cụ thể, khoa học. Nguyên tắc: cụ thể, xác định được thỏa thuận trong tập thể, hiện thực và có thời hạn (các nguyên tắc SMART) cần được quan tâm khi xác định hệ thống mục tiêu hay cây mục tiêu của tổ chức.

Phương pháp đánh giá theo mục tiêu là một cách thức so sánh (tuyệt đối hay tương đối) các mục tiêu đã đặt ra với thực hiện nó. Trong khi đánh giá cũng có thể tìm kiếm, bổ sung những thông tin về sự không thành công của các mục tiêu.

Nội dung đánh giá bằng phương pháp này được trình bày trong bảng 4.2.

Hệ thống các chỉ tiêu hay mục tiêu được liệt kê. Các cột tiếp theo nhằm so sánh mức độ thành công của mục tiêu ở nhiều cấp độ khác nhau. Có thể sử dụng hệ số % để so sánh.

Bảng 4.2. Phương pháp so sánh theo mục tiêu

	Chỉ tiêu (hay mục tiêu đã được xác định)	Thực hiện	Vượt	Đạt	Không đạt	Ghi chú
1			x			
2				x		
3			x			
4					x	
5					x	

Phương pháp so sánh theo mục tiêu tương đối đơn giản và chủ yếu dựa vào số liệu thống kê. Xác định chất lượng bên trong của công việc còn hạn chế. Vấn đề đáng quan tâm là cách thức thiết lập hệ thống các mục tiêu của tổ chức.

2. Phương pháp cho điểm, xếp hạng theo các tiêu chí

Trong phương pháp này, hoạt động của cán bộ, công chức trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng và các cơ quan quản lý nhà nước nói chung được đánh giá thông qua một số tiêu chí. Việc xác định những tiêu chí để đánh giá phụ thuộc vào điều kiện cụ thể. Ví dụ, một số tổ chức sử dụng các tiêu chí sau để đánh giá:

- Tinh thần trách nhiệm
- Tính chuyên cần
- Sự hiện diện chuyên cần (đảm bảo ngày công tối thiểu)
- Sự cẩn thận, chính xác
- Sự phối hợp
- Sự tuân thủ quy trình vận hành
- Tính ngăn nắp
- Sáng kiến
- Óc phán đoán
- Hiệu suất lao động
- Ý thức tiết kiệm

Mỗi một tiêu chí trên, người đánh giá có thể dựa vào thang điểm có thể cho một điểm số nhất định cho người bị đánh giá.

Ví dụ, theo quy chế đánh giá công chức của BTCCBCP, đánh giá công chức bằng phương pháp cho điểm các tiêu chí được trình bày trong bảng 4.3.

Bảng 4.3: Phương pháp đánh giá cho điểm theo tiêu chí

STT	Nội dung	Xếp loại	Ghi chú
1.	Chấp hành chính sách pháp luật của Nhà nước	9	
2.	Kết quả công tác	8	
3.	Tinh thần kỷ luật	9	
4.	Tinh thần phối hợp công tác	7	
5.	Tinh trung thực trong công tác	10	
6.	Lối sống, đạo đức	9	
7.	Tinh thần học tập nâng cao trình độ	8	
8.	Tinh thần thái độ phục vụ nhân dân	9	

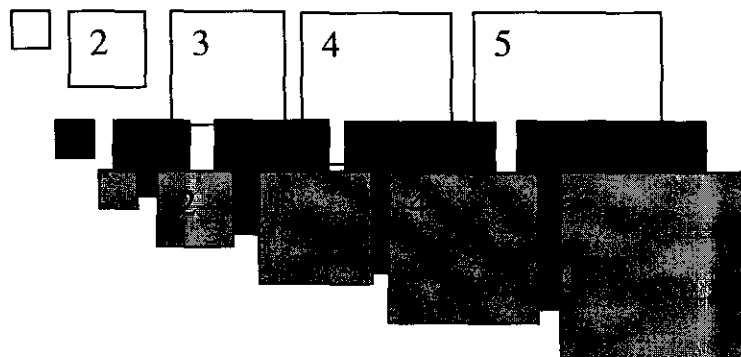
Điểm cho mỗi tiêu chí có thể từ 0-10. Trên thực tế, do vấn đề tâm lý, ít khi người đánh giá cho thang điểm quá thấp.

Tổng số điểm cho các tiêu chí được đánh giá là điểm của người bị đánh giá. Tổng số điểm từ 72 trở lên, công chức được đánh giá xuất sắc.

Phương pháp này cũng có thể áp dụng so sánh nhóm cán bộ, công chức để tìm ra người xuất sắc nhất. Có thể cho tất cả các tiêu chí, hoặc cho từng tiêu chí.

3. Phương pháp đồ thị/ biểu đồ.

Phương pháp này thay cho việc cho điểm, mỗi một thang điểm được mô tả bằng biểu đồ.

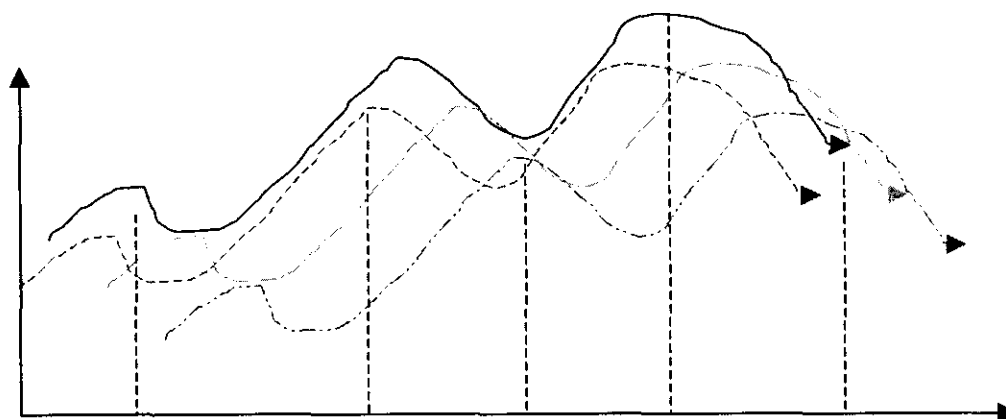


Hình 4.2. Đánh giá bằng phương pháp biểu đồ

Các tiêu chí đã nêu trên có thể được sắp xếp theo biểu đồ. Ví dụ tiêu chí chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách có thể có 5 hạng với các điểm tương ứng là 1,2,3,4,5 và điểm đó được chuyển thành biểu đồ (xem sơ đồ hình 4.2).

Các tiêu chí có thể sử dụng các màu sắc khác nhau. Khi mô tả chúng trên biểu đồ, có thể hiểu rõ được mặt mạnh, yếu của từng người đối với nhóm các tiêu chí đánh giá.

Cũng có thể mô tả điểm số cho các tiêu chí đánh giá trên đồ thị. Đường cong điểm số của từng người giúp xác định mức độ hoàn thành công vụ của họ và tạo cơ hội so sánh họ với nhau (xem hình vẽ 4.3).



Hình 4.3: Mô tả phương pháp đánh giá bằng đồ thị

4. Phương pháp đánh giá dựa vào những sự kiện đáng chú ý

Trong các cơ quan, có thể có nhiều sự kiện gây sự chú ý đặc biệt. Đánh giá bằng phương pháp tập trung vào những sự kiện đáng chú ý nhằm xác định xem thử nhân viên xử lý như thế nào đối với các sự kiện đó. Một số sự kiện có tác động tích cực; một số sự kiện tác động tiêu cực, đáng lẽ không xảy ra.

Ví dụ, một nhân viên phòng tiếp dân thường xuyên rất vui vẻ trả lời các câu hỏi của công dân đến cơ quan của cô. Nhiều lời khen từ phía khách hàng đã được chuyển đến cho những nhà đánh giá. Ngày hôm qua cô đã rất vui vẻ tiếp một công dân gặp khó khăn về xây dựng nhà ở trong khu tập thể. Dù đã hết giờ, cô vẫn vui vẻ giải thích. Nhưng chỉ sau ngày hôm đó vài ngày, sau những lúc căng thẳng phải trả lời quá nhiều người, cô đã không có đủ thời gian để trả lời ba cú điện thoại của những người cấp trên của cô và thế là người ta phàn nàn, phê phán cô.

Cách tiếp cận với những tình huống trên đòi hỏi những nhà quản lý nhân sự, quản lý chuyên môn cần hết sức quan tâm để đánh giá đúng nhân viên của mình.

Đối với vụ việc không đáng xảy ra, việc đánh giá nhằm có thể xác định được cách thức mà những người có liên quan đã giải quyết. Nội dung đánh giá có thể mô tả trong bảng 4.4.

Bảng 4.4: Nội dung đánh giá thông qua các sự kiện đáng chú ý.

Tên nhân viên : Nguyễn Thị Hồng Anh

Ngày	Sự vụ	Tác động tốt	Tác động ngoài ý muốn	Cách giải quyết

5. Phương pháp đánh giá thông qua báo cáo

Trong một số trường hợp, các nhà giám sát phải báo cáo về các nhân viên cấp dưới của mình. Người giám thị hay quản lý phải báo cáo, tường thuật về hoạt động của nhân viên, xác định những điểm yếu, mạnh của họ. Báo cáo đó có thể được các nhà quản lý cấp cao hơn xem xét và đưa ra ý kiến đánh giá cả nhân viên và người báo cáo.

6. Phương pháp đánh giá dựa vào hành vi ứng xử

Trong phương pháp này, mỗi một hoạt động được xem xét cả trên khía cạnh điểm thực hiện đối với người bị đánh giá và mô tả hành vi hoạt động của người bị đánh giá. Nội dung của phương pháp này gồm các bước cơ bản:

Bước 1: Xác định các vụ việc

Bước 2: Chia các vụ việc thành 5-7 nhóm theo từng tính chất

Bước 3: Phân hạng việc đánh giá một khía cạnh nào đó từ mức kém nhất đến tốt nhất, ở mỗi mức có minh họa bằng vụ việc cụ thể.

Bước 4: Chia thang điểm cho từng hạng.

Bước 5: phát triển cách đánh giá cho điểm dựa trên những động thái chuẩn mực

Phương pháp này đòi hỏi phải biết phân nhóm các hoạt động của người bị đánh giá và trên cơ sở đó đánh giá để cho điểm hành vi của họ đối với nhóm công việc. Ví dụ, đánh giá năng lực của một kỹ sư, có thể thông qua nhiều hoạt động sử dụng những kỹ năng khác nhau. Khi từng vụ việc đó, có thể đưa ra một bức tranh cụ thể về kỹ năng của kỹ sư đó.

7. Phương pháp phỏng vấn

Thực chất đây là cuộc gặp mặt định kỳ (hàng năm hay 6 tháng) giữa những nhà quản lý nhân sự thực hiện nhiệm vụ đánh giá với những người bị họ đánh giá. Cũng có thể là những nhà quản lý chuyên môn, trực tiếp gặp để trao đổi các ý kiến cần thiết. Trên cơ sở đó có thể làm cho hai bên hiểu nhau hơn và cải thiện được điều kiện làm việc.

Đánh giá thông qua hình thức phỏng vấn này có thể xác định cơ hội đào tạo của người lao động nhằm làm tốt hơn các việc được giao.

Cuộc gặp, phỏng vấn chỉ có tác dụng tích cực khi cả hai bên đều đã chuẩn bị tốt cho cuộc phỏng vấn.

Phỏng vấn (đối thoại trực tiếp) là phương pháp phổ biến hiện nay trong quản lý hiện đại.

8. Phương pháp bình bầu

Thực chất của phương pháp này là một công đoạn của phương pháp cho điểm theo các tiêu chí đã được áp dụng ở trên. Tập thể đưa ra các ý kiến đánh giá và cho điểm từng cán bộ, nhân viên.

Kết quả của phương pháp đánh giá theo hình thức bình bầu phụ thuộc rất lớn vào việc dẫn dắt cuộc họp bình bầu; phụ thuộc vào vai trò của chủ tọa; không khí dân chủ trong tổ chức cũng như các mối quan hệ. Có những trường hợp, do những nguyên nhân khác nhau, phương pháp đánh giá này không được công bằng. Do đó, nhiều khi đòi hỏi phải áp dụng cả các phương pháp khác và khi bình bầu, cần phải có một hệ thống các tiêu chí cụ thể, rõ ràng, dễ xác định.

V. NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN CHÚ Ý KHI ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ

Dù đó là tổ chức nhà nước hay tổ chức sản xuất, kinh doanh khi đánh giá nhân sự đều gặp phải những khó khăn tương tự. Nguyên nhân cơ bản của những khó khăn chung này nằm trong bản chất của hoạt động đánh giá: con người đánh giá con người thông qua những tiêu chí mang tính khách quan và chủ quan. Trong các tổ chức nhà nước, do tính chất đặc biệt của nguồn nhân lực trong tổ chức nhà nước nên công tác đánh giá gặp nhiều khó khăn hơn so với các tổ chức khác.

Những khó khăn này thường xuất phát từ:

- Người bị đánh giá;
- Người đánh giá;
- Hệ thống các tiêu chuẩn, tiêu chí để đánh giá.
- Những yếu tố khách quan tác động đến đánh giá

Hoàn thiện công tác đánh giá trong tổ chức đòi hỏi phải thiết lập một hệ thống khoa học không chỉ tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá mà còn cả hệ thống phương pháp đánh giá. Nếu không làm tốt vấn đề này, khó có thể đem lại hiệu quả như mục tiêu đánh giá đã đề ra.

1. Những khó khăn chung thường gặp khi đánh giá

Công tác đánh giá nhiều khi bị ảnh hưởng ngay chính tư duy của tổ chức hay người đánh giá.

- Trong nhiều tài liệu, hiệu ứng halo* (hiệu ứng halo xảy ra khi một nhà đánh giá chỉ dựa vào những ấn tượng nào đó của mình đối với người bị đánh giá) là một trong những hạn chế, làm sai lệch kết quả đánh giá. Người đánh giá bị tác động của hiệu ứng này chỉ đánh giá dựa trên hình ảnh ấn tượng (xấu hoặc tốt). Ấn tượng này che lấp nhiều đặc điểm tốt xuất hiện sau này của người bị đánh giá. Người bị đánh giá chỉ được nhìn nhận qua lăng kính "ấn tượng". Hiệu ứng halo xảy ra khá nặng nề trong nhiều cơ quan quản lý hành chính nhà nước. Người được coi là nhanh nhẹn sẽ được đánh giá tích cực trên nhiều phương diện; trong khi đó một người bị chê chậm chạp, luôn chịu tác động xấu khi đánh giá.

- Nhiều nhà đánh giá và các nhà quản lý thường máy móc, rập khuôn và định kiến với người bị đánh giá. Nhiều định kiến thường có đối với màu da, chủng tộc, tôn giáo, giới tính, và cả thể giới đang phải đấu tranh với những điều đó. Ví dụ có những định kiến như là: phụ nữ thường không thành công ở các cương vị lãnh đạo; người da vàng châu Á cần cù hơn người da trắng châu Âu; người béo thường cởi mở dễ gần hơn người gầy; người có nhiều con gái vui vẻ hơn người có nhiều con trai;

Định kiến có thể được nhiều người quan tâm, song đó không phải là cái thiện định để đánh giá về hành vi của người khi thực thi công việc. Ví dụ, nhiều bác sỹ da đen đã thể hiện tài năng vượt trội của mình so với bạn đồng nghiệp da trắng, song điều đó cũng không có nghĩa là người da đen giỏi hơn da trắng mà chỉ có con người cụ thể này giỏi hơn người khác trong mối quan hệ so sánh.

- Hiệu ứng hình chiếu. Người đánh giá thường sử dụng một mô hình nào đó để đem so sánh với người bị đánh giá. Có nhiều người dùng ngay chính mình để đánh giá người bị đánh giá; cũng có thể sử dụng những nhân vật "điển hình" trong nhiều tác phẩm để đánh giá người bị đánh giá.

Sử dụng hình chiếu cũng làm cho sự đánh giá bị sai lệch, vì nó làm cho những đặc trưng tốt đẹp của người bị đánh giá không có ở mô hình chiếu không được người đánh giá thừa nhận.

- Hiệu ứng tương phản, đó là hiệu ứng khi đánh giá con người, một sự tương phản nào đó của người này so với người khác có thể làm cho họ được đánh giá cao hơn. Trong nhiều trường hợp, người đánh giá không đánh giá trực tiếp hoạt động của người bị đánh giá mà chỉ tiến hành làm phép so sánh người bị đánh giá với những người khác xung quanh. Cách

* Halo trong tiếng Anh có nghĩa là vầng hào quang, ấn tượng. Hiệu ứng với halo với cả nghĩa đen và nghĩa bóng của từ Halo (ấn tượng tốt và xấu). Đánh chỉ dựa vào ấn tượng gọi là đánh giá chịu tác động của hiệu ứng halo.

thức này không khác gì "so mèo với trâu". Cũng có thể khi đánh giá một người có thành tích trung bình ngay sau khi đánh giá hoạt động của người có thành tích xuất sắc, thông thường người bị đánh giá dễ bị đưa điểm dưới trung bình hay kém. Hoặc người đạt trung bình trong tập thể toàn người giỏi có thể dễ trở thành kém; ngược lại người đạt trung bình trong tập thể kém có thể lại trở thành giỏi.

2. Một số khó khăn khi đánh giá người làm việc trong tổ chức

a. Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng. Nhiều hoạt động của người lao động làm việc trong một số tổ chức như cơ quan nhà nước chẳng hạn rất khó có thể lượng hoá thành những tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả, chất lượng. Nhiều sản phẩm mà cá nhân hay tổ chức tạo ra chỉ có thể phát huy tác dụng sau một vài năm (tác động của các chính sách). Do đó khó có thể đưa ra một hệ thống tiêu chí mang tính định lượng cụ thể.

b. Nhiều vấn đề giải quyết trong các tổ chức mang tính liên ngành. Hiệu quả hay hoạt động tốt của một ngành chưa thể đem lại hiệu quả chung, thậm chí có thể không đem lại hiệu quả. Nếu chỉ đánh giá một bộ phận hay một cá nhân có thể khó khăn để đưa ra quyết định đánh giá đúng.

c. Trong nhiều tổ chức chủ nghĩa bình quân đã và đang tồn tại. Trong cơ chế bao cấp trước đây, chủ nghĩa bình quân rất nặng nề từ phân phối thu nhập đến việc làm, thi đua, khen thưởng. "Xấu đều hơn tốt lỗi" phản ánh tính trung bình chủ nghĩa và nó ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá nói chung. Không có ai quá xuất sắc và cũng không có ai quá kém để có thể bị sa thải, đuổi việc như trong khu vực tư nhân. Đã vào cơ quan nhà nước thì chỉ có thể ra khỏi khi đến tuổi nghỉ hưu. Những sự thay đổi gần đây trong cải cách hành chính đang làm thay đổi tư duy về đánh giá và gắn liền với đó, những người tài, giỏi có nhiều cơ hội hơn để thăng tiến.

d. Trong một số tổ chức, có hiện tượng thái quá về đánh giá: quá dễ dàng, ai cũng có thể trở thành lao động giỏi; hoặc lại quá khắt khe, không có ai giỏi cả, để rồi ai cũng như ai.

3. Một số cách thức để hoàn thiện công tác đánh giá

Trước hết, phải làm cho người lao động làm việc trong tổ chức nhận thức được ý nghĩa của đánh giá hoạt động công tác đối với chính bản thân họ. Kết quả đánh giá có ý nghĩa quan trọng đến phát triển đường tiến thân, thu nhập đến đào tạo, bồi dưỡng và nhiều vấn đề khác thuộc về cá nhân; kết quả đánh giá cũng ảnh hưởng rất lớn đến phát triển tổ chức.

Hai là, cần tạo cho người lao động tin tưởng ở sự công bằng, vô tư, khách quan, khoa học trong đánh giá hoạt động của họ. Để làm được điều này cần nghiên cứu nhiều hình thức kết hợp.

Ba là, đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản lý nhân sự những kỹ năng cơ bản về đánh giá con người. Đồng thời cũng phải bồi dưỡng kỹ năng đánh giá cho đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn.

Bốn là, mở rộng hình thức dân chủ trong đánh giá. Mở rộng sự tham gia của nhiều người trong quá trình đánh giá hoạt động. Tránh sự độc quyền của một số người trong đánh giá hoạt động của cán bộ, nhân viên.

Năm là, phát triển và mở rộng hình thức tự đánh giá của cán bộ, nhân viên. Không chỉ đánh giá hàng năm mà đánh giá từng công việc.

CHƯƠNG 5

ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TRONG TỔ CHỨC

I. ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ, NHÂN VIÊN NHẪM PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ, NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

1. Một số khái niệm

a. Đào tạo

Trong hệ thống giáo dục quốc dân phần lớn các nước đều chia ra hai bộ phận cấu thành là giáo dục phổ thông (từ cấp tiểu học đến cấp phổ thông trung học) và giáo dục chuyên nghiệp (từ dạy nghề, đại học đến sau đại học). Ở nước ta từ trước đến nay thường dùng cụm từ ghép giáo dục- đào tạo, trong đó giáo dục là hệ thống giáo dục phổ thông còn đào tạo là hệ thống giáo dục chuyên nghiệp (đào tạo nghề, đào tạo đại học và đào tạo sau đại học). Đào tạo cán bộ, nhân viên trong một tổ chức nói chung về cơ bản cũng được hiểu theo nghĩa nói trên tức là việc cử cán bộ, nhân viên đi học các khoá đào tạo chuyên nghiệp trong các cơ sở đào tạo của hệ thống giáo dục quốc dân. Tuy nhiên với nghĩa đào tạo là để trang bị kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp chuyên môn thì thuật ngữ “đào tạo” cán bộ, nhân viên trong một tổ chức còn được hiểu theo một nghĩa rộng hơn, bao gồm cả việc đào tạo và phát triển các kỹ năng quản lý, kỹ năng nghề nghiệp. Ở các nước phát triển hoạt động này được gọi là hoạt động đào tạo hay huấn luyện (Training).

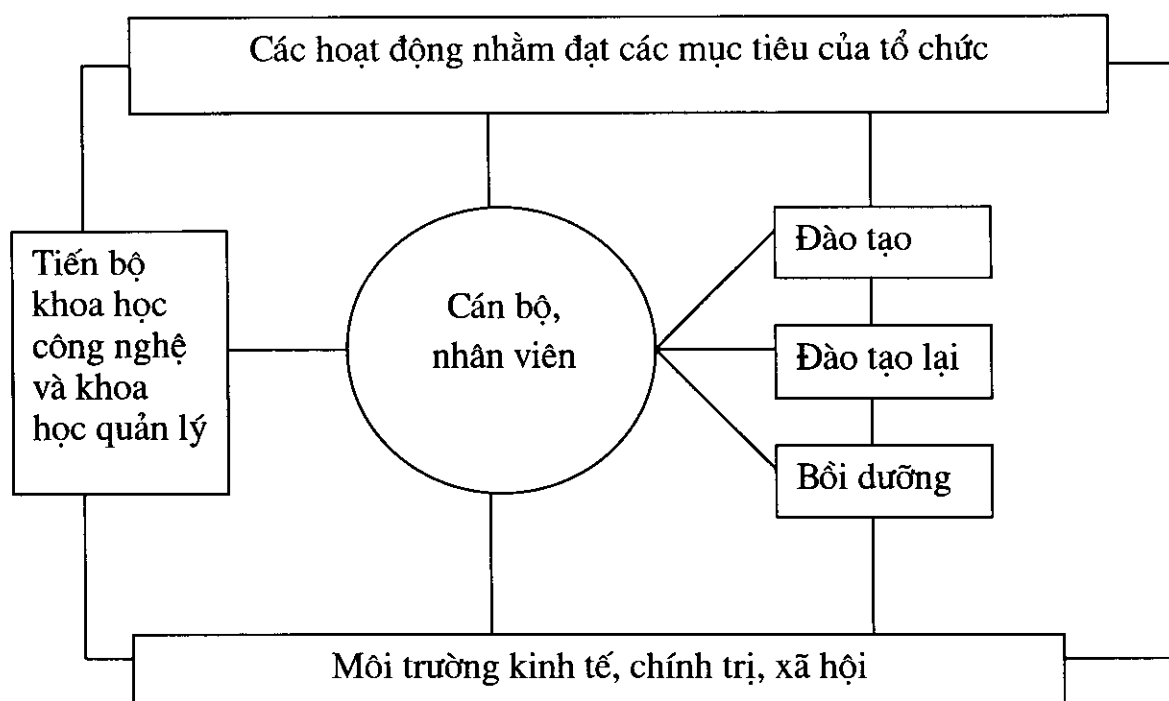
Vì vậy, đào tạo cán bộ, nhân viên trong một tổ chức được hiểu là hoạt động trang bị kiến thức nghề nghiệp để lấy chứng chỉ trình độ hàn lâm và trang bị, rèn luyện các kỹ năng quản lý, kỹ năng thực hiện công việc cho cán bộ, nhân viên của tổ chức đó. Trong đó đào tạo, rèn luyện các kỹ năng quản lý, kỹ năng hoạt động nghề nghiệp, chuyên môn là đặc trưng của đào tạo cán bộ, nhân viên trong một tổ chức.

b. Đào tạo lại (hay tái đào tạo) là hoạt động trang bị lại, trang bị mới các kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, chuyên môn cho cán bộ, nhân viên khi có những thay đổi căn bản trong công nghệ sản xuất hoặc cơ chế quản lý, khi những kiến thức và kỹ năng hoạt động nghề nghiệp, chuyên môn đã được trang bị trước đây không còn phù hợp với hoạt động của tổ chức. Ví dụ: từ khi nước ta chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa thì tất cả cán bộ, công chức nhà nước, đặc biệt những người hoạt động trong lĩnh vực quản lý nhà nước về kinh tế cũng như các cán bộ và công chức quản lý doanh nghiệp đều phải được đào tạo lại nhằm trang bị những kiến thức về kinh tế thị trường, về quản lý kinh tế và quản lý kinh doanh.

c. Bồi dưỡng

Bồi dưỡng là hoạt động nhằm bổ sung cập nhật kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho cán bộ, viên chức trong một tổ chức khi mà những kiến thức, kỹ năng được đào tạo trước đây đã lạc hậu, không đủ để thực hiện có hiệu quả hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ trong tổ chức. Sự thay đổi trong đời sống kinh tế xã hội diễn ra thường xuyên dưới tác động của tiến bộ khoa học- công nghệ và phát triển của khoa học quản lý làm cho những kiến thức và kỹ năng hoạt động chuyên môn của cán bộ, viên chức trong mỗi cơ quan luôn bị lạc hậu đòi hỏi phải được bồi dưỡng thường xuyên. Đó cũng là một trong những lý do cơ bản của triết lý học tập liên tục, suốt đời trong cuộc sống hiện đại của tất cả các tổ chức nhà nước cũng như ngoài nhà nước.

Từ 3 khái niệm cơ bản trên có thể khái quát hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, viên chức trong một tổ chức bằng sơ đồ tổng hợp sau (xem sơ đồ 5.1).



Sơ đồ 5.1: Tác động của các môi trường đến hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên trong một tổ chức

2. Các hình thức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên của tổ chức

Như trên đã trình bày có 3 loại đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên trong một tổ chức. Mỗi loại có thể được thực hiện theo những hình thức khác nhau. Sau đây là những hình thức chủ yếu cho từng loại:

a. Đối với đào tạo nâng cao trình độ hàn lâm (lấy bằng quốc gia) cho những cán bộ, nhân viên có triển vọng phát triển có thể được thực hiện dưới 3 hình thức cơ bản:

- . Đưa đi đào tạo chính qui tập trung ở một cơ sở đào tạo thuộc hệ thống giáo dục quốc dân.
- . Đưa đi đào tạo không chính qui (tại chức).
- . Đưa đi đào tạo dưới hình thức đào tạo từ xa.

Đối với đào tạo (Training) trang bị và rèn luyện kiến thức, kỹ năng quản lý thường thực hiện theo 2 hình thức:

- . Các lớp ngắn hạn (từ 3 đến 10 ngày).
- . Kèm cặp nơi làm việc tại tổ chức hoặc ở một tổ chức khác.

b. Đối với đào tạo lại:

Loại đào tạo này diễn ra không thường xuyên, chỉ xuất hiện khi có sự thay đổi căn bản về công nghệ và cơ chế quản lý, cơ thể thực hiện loại đào tạo này theo 2 hình thức:

- . Tập trung trung hạn (3 – 6 tháng).
- . Bán tập trung, tại chức.

c. Đối với bồi dưỡng

Đây là hoạt động thường xuyên của tổ chức, có thể thực hiện dưới nhiều hình thức:

- . Lớp bồi dưỡng tập trung ngắn hạn (3 – 10 ngày).
- . Hội thảo (2– 3 ngày).
- . Lớp ngắn hạn bán tập trung (ví dụ 1 buổi trong một tuần diễn ra trong 3-6 tuần).

Mỗi hình thức đào tạo, bồi dưỡng có những ưu điểm và nhược điểm của nó- Tổ chức căn cứ vào điều kiện cụ thể về nhân sự và ngân sách để sắp xếp các cán bộ, nhân viên tham gia cho thích hợp.

Ngoài ra đối với tất cả các loại đào tạo, bồi dưỡng có thể được thực hiện trong nước hoặc ở ngoài nước. Trong quá trình chuyển đổi và hội nhập của nước ta hiện nay Nhà nước và nhiều tổ chức rất quan tâm đến hình thức đào tạo ngoài nước.

3. Đào tạo, bồi dưỡng là một nhân tố quyết định sự phát triển nhân sự và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức

Tất cả các tổ chức từ tổ chức của Nhà nước đến các tổ chức tư nhân, đoàn thể xã hội khác ngày nay hoạt động trong môi trường thường xuyên diễn ra những thay đổi trong các mặt của đời sống xã hội, đặc biệt trong sự cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt. Để tồn tại, phát triển và hoạt động ngày càng có hiệu quả, bên cạnh những yếu tố khác, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân sự của tổ chức nhằm đáp ứng có hiệu quả những thay đổi đó ngày càng trở nên

nhân tố quyết định. Các tổ chức do đó ngày càng quan tâm đầu tư cho công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực, chi phí đầu tư cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ngày càng tăng lên trong cơ cấu chi cho hoạt động của tổ chức, trong cơ cấu chi phí sản xuất của các doanh nghiệp.

Một tổ chức có thể cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình bằng hai con đường chủ yếu:

- . Loại bỏ những nhân lực không đáp ứng được đòi hỏi của tổ chức, thu nạp những nhân lực có trình độ cao, đáp ứng yêu cầu vào thay thế.
- . Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực hiện có nhằm phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng những đòi hỏi của tổ chức.

Trong hai con đường đó, con đường thứ hai tỏ ra là hữu hiệu và có vị trí hàng đầu.

Trong chừng mực nào đấy, con đường thứ nhất cũng cần thiết đối với tổ chức. Tuy nhiên, đây không thể trở thành giải pháp cơ bản được vì gây ra sự xáo trộn lớn về tổ chức nhân sự, lại trở thành nhân tố mất ổn định, hạn chế hiệu quả hoạt động của tổ chức. Mặt khác, tổ chức đã loại bỏ đi những nguồn kinh nghiệm làm việc mà nhân viên chỉ có thể tích lũy được sau nhiều năm làm việc cho tổ chức. Những kinh nghiệm tích lũy được của nhân viên trong quá trình hoạt động trong tổ chức là một bộ phận tạo nên năng lực hoạt động có hiệu quả của họ. Đó là chưa kể đến những hạn chế về thể chế và chính sách xã hội của Nhà nước và hoạt động của công đoàn đối với việc sa thải nhân viên đang làm việc trong các tổ chức, chi phí bảo hiểm tăng lên cũng như làm tăng chi phí nhân sự do việc tuyển dụng nhân viên mới rất tốn kém. Trong điều kiện thị trường lao động eo hẹp về cung lao động thì giải pháp này lại càng khó thực hiện. Từ những lý do trên, việc đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của tổ chức là con đường và biện pháp cơ bản, hữu hiệu nhất nhằm phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức.

Đối với cá nhân, sự phát triển con đường chức nghiệp trong tổ chức ngày càng phụ thuộc vào năng lực và trình độ chuyên môn cũng như sự thành thạo trong kỹ năng hoạt động. Điều đó xuất phát từ đòi hỏi của sự phát triển nhanh chóng của khoa học, công nghệ và quản lý cũng như những biến đổi nhanh chóng trong môi trường hiện đại. Và do vậy, việc tham gia tích cực vào môi trường đào tạo, bồi dưỡng ngày càng quyết định đến sự thăng tiến con đường chức nghiệp của nhân viên trong tổ chức.

Từ những lý do nêu trên ngày nay phải tạo ra một xã hội học tập trong phạm vi toàn xã hội cũng như trong môi trường của từng tổ chức.

II. NHỮNG NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG TRONG MỘT TỔ CHỨC

Đối với một tổ chức hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên được tiến hành theo những nội dung cơ bản sau đây:

1. Kế hoạch hoá đào tạo, bồi dưỡng của tổ chức
2. Tuyển chọn và cử cán bộ, nhân viên đi đào tạo, bồi dưỡng ở các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng.
3. Tổ chức và quản lý các khoá đào tạo, bồi dưỡng ngay trong tổ chức.
4. Tổ chức đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng.

1. Kế hoạch hoá đào tạo, bồi dưỡng của tổ chức

Đây là hoạt động đầu tiên có vai trò quyết định đến kết quả và hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của tổ chức vì nó trả lời được các câu hỏi cơ bản:

- . Những ai cần được đào tạo, bồi dưỡng?
- . Những nội dung nào cần được đào tạo, bồi dưỡng?
- . Cần được đào tạo, bồi dưỡng ở đâu? theo các lớp nào và hình thức nào?
- . Thời gian tham gia của từng loại nhân viên được đi đào tạo?
- . Ngân sách dành cho đào tạo trong năm là bao nhiêu? v.v...

a. Những căn cứ lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên của tổ chức

Tuỳ vào loại đào tạo, bồi dưỡng và nguồn ngân sách mà tổ chức có thể chi ra cho đào tạo, bồi dưỡng mà việc xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng, chỗ dựa cơ bản để lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng khác nhau.

Đối với đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, lấy bằng cấp thuộc hệ thống giáo dục quốc dân thì việc xác định nhu cầu đào tạo của tổ chức căn cứ vào:

. Kết quả đánh giá tiềm năng và triển vọng cán bộ, nhân viên- những người sẽ được thăng tiến trên con đường chức nghiệp nhưng còn thiếu bằng cấp đào tạo chuyên môn, nghề nghiệp. Việc đào tạo họ để đủ tiêu chuẩn bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn trong tổ chức tỏ ra có nhiều lợi thế hơn là tuyển mới trong thị trường lao động.

. Bổ sung bằng cấp đào tạo chuyên môn nhằm đáp ứng tiêu chuẩn chức danh mà cán bộ, nhân viên đang đảm nhận. Nhu cầu đào tạo này khá lớn đối với tổ chức trong điều kiện môi trường chuyển đổi về cơ chế quản lý như ở nước ta những năm vừa qua.

. Nguyên vọng của các cá nhân mong muốn có trình độ đào tạo chuyên môn cao hơn để đảm nhận tốt nhiệm vụ và có điều kiện thăng tiến trong con đường chức nghiệp. Đây là nhu cầu mà việc xác định và lựa chọn khá phức tạp và nhạy cảm. Phần lớn việc đáp ứng nhu cầu này nằm ngoài phần ngân sách đào tạo của tổ chức.

Đối với đào tạo lại: Nhu cầu đào tạo lại này xuất hiện không thường xuyên vì chỉ khi có sự thay đổi căn bản về công nghệ và cơ chế quản lý. Thường loại đào tạo này có thời gian trung hạn (dưới 1 năm) và không lấy bằng đào tạo quốc gia.

Đối với hệ bồi dưỡng, cập nhật kiến thức và rèn luyện kỹ năng hoạt động, quản lý. Đây là hoạt động chủ yếu, phổ biến và thường xuyên nhất trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trong một tổ chức nhằm tạo ra một xã hội học tập và học tập suốt đời cho cán bộ, nhân viên trong mọi tổ chức. Môi trường kinh tế- xã hội thường xuyên thay đổi cùng với sự tiến bộ nhanh chóng của khoa học – công nghệ và quản lý đòi hỏi mỗi con người hoạt động trong bất kỳ tổ chức nào, Nhà nước cũng như ngoài nhà nước đều phải liên tục được bổ sung kiến thức và kỹ năng hoạt động.

Trong một tổ chức, nhu cầu bồi dưỡng để bổ sung kiến thức và rèn luyện kỹ năng được xác định căn cứ vào:

. Kết quả đánh giá hoạt động của cán bộ, viên chức hàng năm- Những hạn chế nào của cán bộ, nhân viên về kiến thức và kỹ năng chính là những điều họ cần được bồi dưỡng nhằm bổ sung và cập nhật.

. Điều tra nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng từ chính bản thân những cán bộ, nhân viên trong tổ chức. Chính người lao động phải đề xuất họ cần được trang bị và bổ sung thêm kiến thức và kỹ năng gì để có thể hoàn thành có hiệu quả hơn công việc được giao trong tổ chức.

Thông thường các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng của khu vực nhà nước, tư nhân và cơ sở đào tạo của chính ngay tổ chức lập ra hàng năm đều tung ra thị trường hàng loạt các chương trình bồi dưỡng cập nhật kiến thức và kỹ năng quản lý- Các nhà quản trị nhân sự dựa vào các chương trình đó để điều tra nhu cầu bồi dưỡng của cán bộ, nhân viên trong tổ chức. Cán bộ, nhân viên sẽ lựa chọn chương trình hoặc một số chuyên đề (module) của các chương trình để đăng ký tham gia bồi dưỡng trong năm- Tổng hợp các lựa chọn đó của cán bộ, nhân viên chính là nhu cầu đào tạo làm căn cứ để lập kế hoạch. Đây chính là phương pháp xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng theo sự “thiếu hụt” kiến thức kỹ năng của từng loại cán bộ, nhân viên trong tổ chức.

b. Xác định hình thức, nơi và thời gian đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ, nhân viên

Đây cũng là nội dung quan trọng của kế hoạch hoá đào tạo, bồi dưỡng trong một tổ chức nhằm khai thác tối đa lợi thế của từng hình thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với từng loại đối tượng, cân đối thời gian làm việc và thời gian tham gia học tập, tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng diễn ra liên tục trong năm và phù hợp với cân đối ngân sách dành cho đào tạo, bồi dưỡng của tổ chức.

Thông thường đào tạo để lấy bằng cấp chuyên môn cao hơn được các tổ chức chọn hình thức đào tạo không chính qui (tạị chức) và tốt nhất là ngoài giờ làm việc. Hình thức đào tạo từ xa cho loại hình đào tạo này cũng được một số tổ chức lựa chọn nhưng cho đến nay chất lượng đào tạo theo hình thức này chưa được khẳng định.

c. Dự trù kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng

Mỗi tổ chức hàng năm đều có ngân sách dành cho đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên- Về nguyên tắc tổng dự toán kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên không được vượt quá ngân sách trên.

Dự trù kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cho từng loại hình thức đào tạo, bồi dưỡng căn cứ vào các qui định hiện hành về kinh phí đào tạo, bồi dưỡng của Chính phủ và các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền hoặc trong nhiều trường hợp là kinh phí đào tạo, bồi dưỡng do các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng qui định. Các nhà quản lý nhân sự thường có xu hướng lựa chọn các khoá đào tạo của các cơ sở của mức phí đào tạo thấp để tiết kiệm ngân sách và tăng thêm số người được đi đào tạo, bồi dưỡng trong năm và do đó dễ bị sai lầm khi đưa cán bộ, nhân viên đi đào tạo, bồi dưỡng ở các cơ sở đào tạo có điều kiện học tập, nghiên cứu không tốt và chất lượng đào tạo thấp.

Các kết quả nghiên cứu, tính theo theo 3 nội dung trên cuối cùng sẽ được dựa vào bản kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên của tổ chức trong năm (biểu 5.1).

Biểu 5.1: Bảng mẫu tổng hợp kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên hàng năm của tổ chức

TT	Các loại đào tạo, bồi dưỡng	Số lượng (lượt người/năm)	Thời gian ĐTBĐ (ngày, tuần, tháng)	Hình thức ĐTBĐ (tập trung, tại chức)	Nơi ĐTBĐ (trường, lớp)	Kinh phí ĐTBĐ
I	Đào tạo lấy bằng quốc gia					
1	Cử nhân					
	chuyên ngành a					
	chuyên ngành x					
2	Thạc sĩ					
	chuyên. ngành a					
	chuyên ngành x					
3	Tiến sĩ					
	chuyên ngành a					
	chuyên ngành x					
II	Đào tạo lại					
1	Đào tạo nghề					
	Nghề a					
	Nghề x					
2	Đào tạo quản lý					
	Chuyên ngành quản lý a					
	Chuyên ngành quản lý x					
III	Bồi dưỡng bổ sung kiến thức và rèn luyện kỹ năng					
1	Khoá học a					
2	Khoá học b					
	...					
x	Khoá học x					

2. Quyết định cử cán bộ, nhân viên tham dự các khoá đào tạo, bồi dưỡng

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, vào danh sách cán bộ, nhân viên sẽ được đào tạo, bồi dưỡng, thời gian của các khoá học, bộ phận quản lý nhân sự, trực tiếp là bộ phận quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng sẽ lựa chọn và dự thảo quyết định cử đi học để thủ trưởng tổ chức ký quyết định cử đi học theo hình thức thích hợp.

Ở một số nước, ví dụ ở Singapore, luật công chức qui định công chức hàng năm phải tham dự các khoá đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ chuyên môn và kỹ năng quản lý tối thiểu 100 tiết học thì việc tham gia các khoá học của công chức chủ yếu do bản thân công chức tự lựa chọn sau khi có trao đổi, xin ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp. Trong điều kiện đó, việc ra quyết định cử đi học chỉ trong trường hợp các khoá đào tạo, bồi dưỡng bắt buộc do các cơ quan quản lý công vụ hoặc bộ phận chủ quản tổ chức cũng như khi công chức được cử đi học dài hạn lấy bằng chuyên môn quốc gia.

Các thông tin, quyết định tham gia đào tạo, bồi dưỡng hàng năm sẽ được đưa vào hồ sơ nhân sự cùng với kết quả đào tạo, bồi dưỡng sau đó.

3. Tổ chức, tham gia quản lý các khoá đào tạo, bồi dưỡng được tổ chức ngay trong tổ chức

Nhiều tổ chức lớn (bộ, tổng công ty,...) hình thành cơ sở đào tạo, bồi dưỡng của riêng tổ chức mình và vì vậy việc tổ chức và tham gia quản lý các khoá học cũng là nội dung hoạt động đào tạo, bồi dưỡng của tổ chức. Thông thường cơ quan quản lý nhân sự và đào tạo của tổ chức được giao thực hiện chức năng giúp thủ trưởng tổ chức quản lý trực tiếp các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng của tổ chức. Trong điều kiện tăng cường tính tự quản cao cho các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thì sự quản lý, tham gia của tổ chức và quản lý các khoá học tuy có giảm bớt đáng kể nhưng vẫn cần thiết trên các khía cạnh:

- . Xác định nhu cầu đào tạo và các đối tượng tham gia các khoá học.
- . Theo dõi và kiểm tra quá trình của khoá học từ khi bắt đầu đến lúc kết thúc.
- . Cùng cơ sở đào tạo tham gia đánh giá kết quả của khoá đào tạo, đặc biệt là hiệu quả sau đào tạo, bồi dưỡng.

Trong hoạt động này cần khắc phục cả 2 xu hướng lệch lạc: cơ quan quản lý nhân sự, đào tạo can thiệp quá sâu hoặc làm cả một số chức năng của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng; hoặc là khoán trắng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho cơ sở đào tạo, bồi dưỡng.

4. Tổ chức đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng

Để nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng và rút ra những bài học cho việc tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng việc đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng có tầm quan trọng đặc biệt.

Có 2 phạm vi đánh giá kết quả các khoá đào tạo, bồi dưỡng:

- . Đánh giá trực tiếp chất lượng của khoá đào tạo, bồi dưỡng.
- . Đánh giá hiệu quả sau khoá đào tạo, bồi dưỡng.

a. Đánh giá trực tiếp chất lượng của khoá đào tạo, bồi dưỡng.

Hoạt động đánh giá này chủ yếu do cơ sở đào tạo, bồi dưỡng tiến hành có sự tham gia của tổ chức quản lý cán bộ, nhân viên và học viên khoá học trong trường hợp cơ sở đào tạo trực thuộc tổ chức.

Phương pháp đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng truyền thống thường thông qua kết quả thi và kiểm tra học viên. Phương pháp này hiện còn được sử dụng phổ biến trong giáo dục chuyên nghiệp và ở một số cơ sở đào tạo, bồi dưỡng của các bộ, tổng công ty và các tổ chức đoàn thể. Tuy nhiên, phương pháp đánh giá này đã trở nên lạc hậu vì độ tin cậy thấp, nhất là trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức và kỹ năng hoạt động của những người đang làm việc trong các tổ chức.

Để khắc phục nhược điểm của phương pháp truyền thống (đánh giá thông qua kết quả kiểm tra, thi của học viên), tổ chức quản lý nhân sự và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng hiện nay đã và đang chuyển sang phương pháp đánh giá chất lượng khoá đào tạo theo các nhóm nhân tố tạo nên chất lượng đào tạo, đó là:

- . Phản ứng từ học viên.
- . Những thông tin về việc học.
- . Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng.
- . Chương trình đào tạo, bồi dưỡng.

Phản ứng từ học viên: chính học viên là người xác nhận quan trọng và chính xác nhất việc dự khoá học có thích thú hay không thích thú? tại sao? Có thể đặt cho học viên các câu hỏi sau:

- . Mục tiêu học có được đáp ứng không?
- . Mục tiêu học có thích hợp không?
- . Nội dung khoá học có thiết thực, giải đáp được mong muốn không?
- . Các phương pháp dạy học có phù hợp không?
- . Những yếu tố hỗ trợ có hiệu quả không?
- . Môi trường (địa điểm học) có thích hợp không?

v.v...

Những thông tin về việc học: Học viên sẽ cho những người tổ chức khoá học biết được qua khoá học họ học được những gì (kiến thức, kỹ năng) và có

phù hợp với mong muốn không? Những gì không mong muốn, những gì mong muốn thêm?...Có thể đặt ra các câu hỏi:

- . Liệu học viên đã biết gì về chủ đề khoá học?
- . Cái gì được biết thêm sau khoá học?
- . Liệu đó là những gì họ mong muốn?
- . Cái gì họ mong muốn được biết thêm?

....

Về hoạt động đào tạo: Hoạt động này tốt, xấu ảnh hưởng đến chất lượng khoá đào tạo. Có thể đặt ra những câu hỏi cho học viên để đánh giá:

- . Việc sử dụng các phương pháp giảng dạy truyền thống (thuyết trình) và các phương pháp hiện đại hiện nay (làm việc theo nhóm, đóng vai, phân tích tình huống, hội thoại,...) đã phù hợp theo từng chuyên đề (module) chưa? và được thực hiện có tốt không?
- . Các công cụ hỗ trợ máy tính, các chương trình phần mềm, hội thảo qua mạng,...) có được sử dụng tốt không?
- . Các công cụ giảng dạy (các loại bảng, tờ rời, các phương tiện nghe nhìn) có được trang bị đủ phục vụ khoá học không? và được sử dụng có phù hợp và tốt không?
- . Nội dung và phương pháp giảng dạy của giảng viên theo từng chuyên đề (module) tốt, xấu như thế nào?
- . Công tác quản lý khoá đào tạo (tiếp sinh, theo dõi lớp, bố trí lịch học, tổ chức khai giảng, tổ chức đánh giá,...) có tốt không? còn những gì chưa đáp ứng đòi hỏi của học viên?

Đánh giá chương trình đào tạo, bồi dưỡng: Việc đánh giá này chủ yếu thông qua các nhóm chuyên gia tư vấn, tất nhiên cũng có thể dành một số câu hỏi cho học viên tham dự khoá học. Các câu hỏi có thể được đặt ra để đánh giá:

- . Mục tiêu và các bước tiến hành xác định nhu cầu đào tạo để xây dựng chương trình được tiến hành như thế đã được chưa? có những sai lệch gì?
- . Mục tiêu, kết cấu chương trình đào tạo có bám sát kết quả phân tích nhu cầu đào tạo chưa? yếu tố chủ quản của nhà quản lý và xây dựng chương trình có không và ở mức độ nào?
- . Việc thẩm định chương trình, nội dung được tiến hành như thế nào? có xin ý kiến phản hồi của những người sẽ tham gia khoá học không?
- . Có tuân thủ các bước trong thiết kế chương trình không?
- . Cách thức ra quyết định về chương trình và tổ chức khoá học như thế nào? đã đúng chưa?

b. Đánh giá hiệu quả sau khoá đào tạo, bồi dưỡng

Đây là phần đánh giá rất quan trọng của tổ chức vì suy cho cùng thì hiệu quả của đào tạo, bồi dưỡng là nâng cao năng lực và hiệu suất công tác của những người đã được đào tạo, bồi dưỡng. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả sau khoá đào tạo, bồi dưỡng là việc làm rất khó khăn.

Việc đánh giá này có thể thực hiện qua ý kiến phản hồi của học viên đã qua khoá đào tạo, bồi dưỡng và qua thủ trưởng trực tiếp của học viên đó.

Kết quả và độ chính xác của đánh giá này là xác định được các tiêu chí đánh giá tập trung vào trọng tâm là liệu qua dự khoá đào tạo, bồi dưỡng nhân viên có thực hiện tốt hơn, có hiệu suất tốt hơn các công việc đang đảm nhận hoặc có thể đảm nhận thêm một số công việc mà trước đào tạo học không làm được. Ngoài ra thông qua đánh giá này, tổ chức cũng như cơ sở đào tạo, bồi dưỡng còn có thể thăm dò nhân viên về nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của họ trong thời gian tiếp theo. Có thể đánh giá qua tổng hợp các câu hỏi và trả lời của học viên cũ hoặc người lãnh đạo trực tiếp họ, thường tiến hành sau 6 tháng sau khi khoá đào tạo, bồi dưỡng kết thúc. Có thể đánh giá qua các câu hỏi sau:

. Liệu khoá đào tạo, bồi dưỡng được thiết kế đã thoả mãn những mong muốn của học viên và tổ chức cử người đi học không?

. Liệu công việc của cá nhân, tổ chức có được cải thiện, cải tiến sau khoá đào tạo, bồi dưỡng không?

+ Về chất lượng công việc;

+ Về thành thạo kỹ năng;

+ Về hiệu suất công tác.

. Có những nội dung gì, kỹ năng gì cần được đào tạo, bồi dưỡng tiếp mà học viên, tổ chức thấy còn thiếu hụt?

. Có những ai được thăng tiến con đường chức nghiệp sau khoá đào tạo, bồi dưỡng không?

Các bảng câu hỏi sẽ được thiết kế chi tiết và chia ra 2 loại: một loại dùng cho những người lãnh đạo và quản lý nhân sự; một loại dùng cho các học viên đã dự khoá đào tạo, bồi dưỡng.

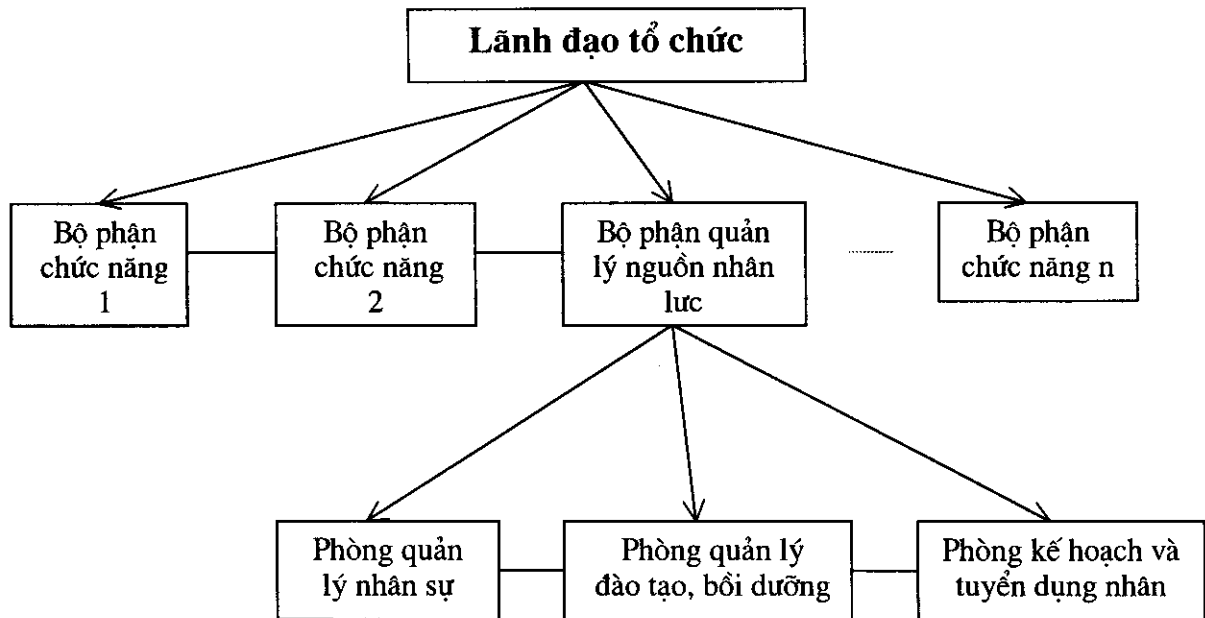
Tổng hợp kết quả điều tra các nhà quản lý nhân sự và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng sẽ có bức tranh về hiệu quả sau đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên.

III. BỘ PHẬN QUẢN LÝ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ, NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC

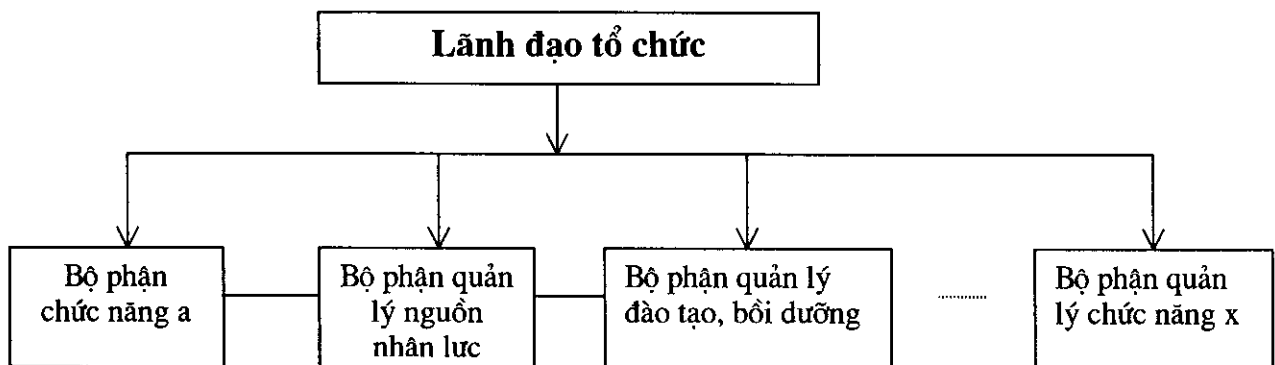
Chức năng quản lý hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên trong một tổ chức nói chung là thuộc bộ phận quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Tuy nhiên, đối với các tổ chức có qui mô lớn như bộ, tổng công ty hay UBND

cấp tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chức năng này được giao cho một bộ phận không thuộc phần quản lý nguồn nhân lực, đó là vụ hoặc phòng quản lý đào tạo, bồi dưỡng trực thuộc tổ chức.

Như vậy, một tổ chức có thể lựa chọn một trong 2 mô hình tổ chức bộ máy quản lý đào tạo, bồi dưỡng sau đây:



Sơ đồ 5.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý đào tạo, bồi dưỡng thuộc bộ phận quản lý nguồn nhân lực



Sơ đồ 5.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý đào tạo, bồi dưỡng trực thuộc lãnh đạo tổ chức

Tuy kiểu tổ chức có thể khác nhau nhưng chức năng quản lý đào tạo, bồi dưỡng là giống nhau, chỉ khác ở qui mô (hay khối lượng) hoạt động mà thôi. Đối với tổ chức có qui mô lớn, ngoài 4 hoạt động quản lý đào tạo, bồi dưỡng như đã trình bày ở tiết II của Chương này, bộ phận quản lý đào tạo, bồi dưỡng còn có chức năng trực tiếp quản lý và theo dõi, kiểm tra hoạt động của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng trực thuộc tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hiến pháp 1946, 1959, 1980, 1992
2. Sắc lệnh số 22 ANV/PC ngày 18/2/1946 của Chủ tịch nước Việt Nam dân chủ cộng hoà
3. Sắc lệnh 76/SL ngày 20/5/1950
4. Pháp lệnh cán bộ công chức 1998 và Pháp lệnh sửa đổi 2003
5. Bộ luật lao động của Việt Nam. 1995
6. Công ước về quyền trẻ em, 1995
7. Luật bảo vệ và chăm sóc trẻ em Việt Nam
8. Luật nghĩa vụ quân sự 1981
9. Pháp lệnh nghĩa vụ lao động công ích
10. Nghị định 95-1998/NĐ-CP ngày 17/11/1998
11. Quyết định số 446/1998/QĐ-TCCP-BCTL ngày 5/9/1998 và QĐ 150 ngày 12/2/1999
12. Thông tư hướng dẫn Nghị định 95-1998/NĐ-CP
13. Nghị định 181/CP ngày 9/11/1994
14. Nghị định 56 về công tác thi đua khen thưởng
15. Nghị định 25/CP
16. Nghị định 43/CP ngày 22/6/1993
17. Nghị định 41-CP ngày 6/7/1995
18. Nghị định 97-1998/NĐ-CP ngày 17/11/1998
19. “Quy chế đánh giá công chức hàng năm” ngày 05/12/1998 của Ban tổ chức cán bộ chính phủ (Ban hành kèm theo quyết định số 11/1998/TCCB ngày 05/12/1998 của Bộ trưởng - trưởng ban tổ chức cán bộ chính phủ)
20. Tuyển tập Mác - Lê nin tập I, tập III, tập IV, tập V
21. Giáo trình “Tổ chức bộ máy hành chính nhà nước”
22. Dân số và phát triển cho các nhà quản lý. NXB Thống kê. 1996
23. Phương pháp phân tích và dự báo kinh tế - xã hội cho các nhà quản lý. NXB KH&KT. 1999. Võ Kim Sơn
24. “Cải cách hệ thống công vụ các nước”. Tài liệu của WB
25. Public Administration của Thomhill. 1985. NXB ICSA Publihing Ltd

26. Modern Public Administration của Felix A. Nigro NXB Harper & Row Publishers, 1996
27. Management của James A.F. Stoner, NXB KH-KT, HN 1995
28. Human Resource Management của John M. Ivancevich Mc. Hill, 1997
29. Management của Stephen P. Robbins, NXB Prentice Hall International, Inc, Tái bản lần thứ tư, 1994
30. A handbook of Personnel Management Practice của Michael Armstrong. NXB Billing & Son (Kogan Page) Ltd. 1985
31. Chiến lược quản lý và kinh doanh của Philippe Lasserre và Joseph Putti, NXB KH-KT 1994
32. Những vấn đề cốt yếu của quản lý, của Harold Koonitz NXB KH&KT, 1994
33. Tài liệu Hội nghị bộ trưởng các nước ASEAN lần thứ 10
34. Tài liệu Hội thảo Việt - Pháp. NXB chính trị quốc gia HCM, 1992
35. Tài liệu Hội thảo về cải cách công vụ tại Đại học tổng hợp Indian 1997